

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Gender management ve vybrané organizaci/ Gender management in a selected organisation

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Aneta Graňáková, PEMMA01

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Dominika Kovářová, Ph.D., MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.04.2024 v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce PhDr. Dominice Kovářové, Ph.D., MBA za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce. Děkuji za pomoc, vstřícnou spolupráci a přínosnou zpětnou vazbu všem zaměstnancům MMR. Děkuji své rodině za podporu poskytovanou v průběhu psaní diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce je vyhodnotit vývoj gender managementu v podmínkách ústředního orgánu státní správy ČR (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, zkratka MMR) a na základě výsledků potvrdit/zpochybnit platnost daných předpokladů a definovat doporučení pro nastavení a realizaci opatření vedoucích ke zlepšení gender managementu v dané organizaci.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část je zpracována prostřednictvím analýzy literárních pramenů na téma gender management, při které byly použity tištěné publikace, odborné články, interní dokumenty a internetové zdroje. Analytická část obsahuje rozbor interních dokumentů, které napomohly ke zjištění původního stavu gender managementu na MMR. Pomocí rozhovoru s osobami odpovědnými za realizaci gender managementu na MMR, rozhovoru s ženami, které dosáhly na MMR pracovních pozic představených zaměstnanců (úspěšné ženy) a dotazníkového šetření, zaměřeného na získání zpětné vazby zaměstnanců MMR a zhodnocení (potvrzení/vyvrácení) tezí z rozhovoru s úspěšnými ženami, byl zjištěn současný stav gender managementu na MMR.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výsledků vyplývá, že při realizaci projektu Gender bylo naplněno 70 % stanovených opatření, čímž došlo k rozvoji gender managementu na MMR. Trendy potvrdily rostoucí podíl žen na MMR, zejména ve vrcholném a liniovém managementu, což svědčí o vytváření příznivých podmínek pro práci žen na MMR a poskytování příležitostí k jejich kariérnímu postupu. Přestože bylo prokázáno, že na MMR stále přetvárají bariéry, jako mateřství a péče o rodinu, MMR se snaží tyto vlivy minimalizovat prostřednictvím různých opatření. Klíčové faktory úspěchu žen zahrnují především praxi, zkušenosti, vlastnosti a neustálou práci na sobě samém. Vzdělání se jeví jako přínosný doplněk metodické praxe. Na základě výzkumného šetření byl identifikován aktivní přístup MMR k práci na zlepšení genderové rovnosti.

4. Závěry a doporučení:

Na základě výsledků z výzkumného šetření byla navržena doporučení, týkající se podpory pracovního procesu v době odchodu zaměstnance/zaměstnankyně na mateřskou/rodičovskou dovolenou, založení uskupení žen pro podporu sladování osobního a pracovního života, zřízení dětské skupiny na MMR a zajištění psychologické péče pro případy diskriminace. Doporučení by mohla přispět k posílení podpory žen na pracovišti, zajištění kontinuity pracovního procesu a zlepšení pracovního prostředí na MMR. Závěr práce shrnuje výsledky diplomové práce, zodpovídá výzkumné otázky a vyhodnocuje předpoklady, prostřednictvím kterých došlo k naplnění cíle diplomové práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Gender management, státní správa, rovné příležitosti, diskriminace, bariéry.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the thesis is to evaluate the development of gender management in the conditions of the central government of the Czech Republic and on the basis of the results to confirm/challenge the validity of the given assumptions and to define recommendations for setting and implementation of measures leading to the improvement of gender management in the given organization.

2. Research methods:

The theoretical and methodological part is elaborated through the analysis of literary sources on the topic of gender management, using printed publications, professional articles, internal documents and internet sources. The analytical part includes an analysis of internal documents that helped to establish the initial status of gender management at the MMR. The current state of gender management at the MMR was established through interviews with those responsible for implementing gender management at the MMR, interviews with women who have achieved the positions presented at the MMR (successful women) and a questionnaire survey aimed at obtaining feedback from MMR staff and evaluating (confirming/refuting) the theses from the interviews with successful women.

3. Result of research:

The results show that the implementation of the Gender project has achieved 70 % of the measures set, which indicates the development of gender management at the Ministry of Regional Development. Trends confirmed the increasing proportion of women in the MMR, especially in top and line management, which indicates the creation of favourable conditions for women to work in the MMR and the provision of opportunities for their career advancement. Although barriers such as motherhood and family care have been shown to still pervade the MMR, the MMR is trying to minimize these influences through various measures. Key factors for women's success include prior experience, skills, and constant work on oneself. Education appears to be a beneficial addition to methodological practice. Based on the research, a proactive approach of MMR to work on improving gender equality was identified.

4. Conclusions and recommendation:

On the basis of the results of the research, recommendations were proposed regarding support for the work process when an employee goes on maternity/parental leave, the establishment of a women's group to support the reconciliation of personal and professional life, the establishment of a children's group at the MMR and the provision of psychological care in cases of discrimination. The recommendations could contribute to strengthening support for women in the workplace, ensuring continuity of the work process and improving the working environment at MMR. The conclusion of the thesis summarises the results of the thesis, answers the research questions and evaluates the assumptions through which the thesis objective was achieved.

KEYWORDS

Gender management, public administration, equal opportunities, discrimination, barriers.

JEL CLASSIFICATION

J16 Economics of Gender, Non-labor Discrimination

J71 Discrimination

M12 Personnel Management; Executives; Executive Compensation

M14 Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Aneta Graňáková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PEMMA01
Název DP:	Gender management ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">ÚvodTeoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">Gender management a diverzitaRovné příležitostiRovné odměňováníSladování osobního a pracovního životaDiskriminace a jiné nežádoucí jevyMetodikaAnalytická část<ol style="list-style-type: none">Představení zkoumané organizaceVýzkumné šetřeníDiskuzeDoporučeníZávěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">CONNELL, R. <i>Gender: In World Perspective</i>. Medford: Polity Press, 2020. 208 p. ISBN 978-1-5095-3899-7.FRANCKE, A. <i>Create a Gender-balanced Workplace</i>. London: Penguin Business, 2019. 192 p. ISBN 978-0-241-39624-7.HOMFRAY. Š., SKALKOVÁ. J., ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ. K. <i>Nástroje sladování osobního a pracovního života</i>. Praha: Grada, 2022. 168 s. ISBN 978-80-271-3341-3.KOLOVICH, L. <i>Fiscal policies and gender equality</i>. Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2018. 240 p. ISBN 978-1-51359-036-3.ŠMÍD, M. <i>Právo na rovné zacházení: deset let antidiskriminačního zákona</i>. Praha: Wolters Kluwer, 2020. 324 s. ISBN 978-80-7598-850-8.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">Zpracování cílů a metodiky do 20. 04. 2023Zpracování teoretické části do 01. 06. 2023Zpracování výsledků do 01. 08. 2023Finální verze do 01. 05. 2024
Vedoucí práce:	PhDr. Dominika Kovářová, Ph.D., MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 19. 01. 2024 (01. 04. 2023)

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535
Datum: 2024.01.20 10:04:54 +01'00'

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	2
2.1 Gender management a diverzita	2
2.1.1 Diverzita.....	2
2.1.2 Feminismus	3
2.1.3 Gender	4
2.2 Rovné příležitosti.....	8
2.2.1 Vývoj rovnosti mužů a žen	8
2.2.2 Genderová vyváženost mužů a žen v zaměstnání	9
2.2.3 Genderový mainstreaming	10
2.2.4 Rovné podmínky a bariéry v kariéře žen a mužů.....	11
2.2.5 Legislativa v oblasti rovnosti žen a mužů v ČR.....	15
2.3 Rovné odměňování	18
Gender pay gap.....	19
2.4 Sladřování osobního a pracovního života.....	20
2.4.1 Charakteristika sladřování osobního a pracovního života	20
2.4.2 Dopady sladřování osobního a pracovního života	20
2.4.3 Zavádění flexibilních forem práce v zaměstnání	23
2.5 Diskriminace a jiné nežádoucí jevy	25
2.5.1 Charakteristika diskriminace.....	25
2.5.2 Diskriminace pohlaví a její zákaz	25
Zákaz diskriminace	27
2.5.3 Obtěžování a sexuální obtěžování.....	27
2.5.4 Šikana (mobbing, bossing, staffing).....	28
2.6 Metodika	33
Kvalitativní řetření	34
Kvantitativní řetření	37
3 Analytická část	40
3.1 Představení zkoumané organizace	40
3.1.1 Rovnost žen a mužů na Ministersvu pro místní rozvoj ČR	43
3.2 Výzkumné řetření	45
3.2.1 Interpretace výsledků z projektu Gender	45
3.2.2 Analýza polostrukturovaných rozhovorů	45
3.2.3 Analýza dotazníkového řetření	59
3.3 Diskuze	64

3.4 Doporučení.....	69
4 Závěr.....	75
Literatura.....	77
Přílohy.....	I

Seznam použitých zkratk

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
MD/RD	Matěřská dovolená/rodičovská dovolená
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
USA	Spojené státy americké

Seznam grafů

Graf 1 - Celkové složení mužů a žen na MMR.....	42
Graf 2 - Diskriminace z důvodu pohlaví.....	III
Graf 3 - Diskriminace z důvodu malých dětí.....	IV
Graf 4 - Poměr mužů a žen na MMR: Top management.....	IX
Graf 5 - Poměr mužů a žen na MMR: Střední management.....	X
Graf 6 - Poměr mužů a žen na MMR: Liniový management.....	XI

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Doplněný text do inzerátů pro výběrová řízení.....	I
--	---

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Gender pay gap v období 2017–2022.....	19
Tabulka 2 - Kvalitativní šetření – projekt Gender (profil respondentek).....	35
Tabulka 3 - Profil respondentů v kvalitativním šetření.....	36
Tabulka 4 - Dotazníkové šetření – profil respondentů.....	38
Tabulka 5 - Poměr mužů a žen na MMR.....	41
Tabulka 6 – Analýza jednotlivých opatření akčního plánu.....	52
Tabulka 7 - Dotazníkové šetření – výsledky otázek 6-12.....	60
Tabulka 8 - Shrnutí – doporučení č. 1.....	70
Tabulka 9 - Kariéerní růst – projekt Gender.....	I
Tabulka 10 - Celkový poměr mužů a žen na MMR.....	VIII
Tabulka 11 - Poměr mužů a žen na MMR: Top management.....	VIII
Tabulka 12 - Poměr mužů a žen na MMR: Střední management.....	IX
Tabulka 13 - Poměr mužů a žen na MMR: Liniový management.....	X
Tabulka 14 - Dotazníkové šetření – otázka č. 1.....	CIX
Tabulka 15 - Dotazníkové šetření – otázka č. 2.....	CIX
Tabulka 16 - Dotazníkové šetření – otázka č. 3.....	CIX
Tabulka 17 - Dotazníkové šetření – otázka č. 4.....	CX
Tabulka 18 - Dotazníkové šetření – otázka č. 5.....	CX
Tabulka 19 - Dotazníkové šetření – otázka č. 6.....	CXI
Tabulka 20 - Dotazníkové šetření – otázka č. 7.....	CXI
Tabulka 21 - Dotazníkové šetření – otázka č. 8.....	CXII
Tabulka 22 - Dotazníkové šetření – otázka č. 9.....	CXII
Tabulka 23 - Dotazníkové šetření – otázka č. 10.....	CXIII
Tabulka 24 - Dotazníkové šetření – otázka č. 11.....	CXIII
Tabulka 25 - Dotazníkové šetření – otázka č. 12.....	CXIV
Tabulka 26 - Dotazníkové šetření – otázka č. 13.....	CXV
Tabulka 27 - Dotazníkové šetření – otázka č. 14.....	CXV
Tabulka 28- Dotazníkové šetření – otázka č. 15.....	CXVI
Tabulka 29 - Dotazníkové šetření – otázka č. 16.....	CXVI
Tabulka 30 - Dotazníkové šetření – otázka č. 17.....	CXVII
Tabulka 31 - Dotazníkové šetření – otázka č. 18.....	CXVII
Tabulka 32 - Dotazníkové šetření – otázka č. 20.....	CXVIII

1 Úvod

Téma rovnosti mezi muži a ženami je spojováno s existencí a vývojem lidstva v celé jeho historii. Rovnost v tomto kontextu nelze chápat jako stejnost pohlaví, ale jako uznání jejich odlišností a zajištění stejných práv. Lidé se rodí s biologicky daným pohlavím do společnosti s určitou kulturou, která vychází z prostředí, výchovy, rodiny, práce atd. Kultura společnosti ovlivňuje role mužů i žen a jejich chování.

Historie dokazuje neustálou nerovnováhu v postavení mužů a žen. Muži měli převážně větší moc a úctu ve společnostech, kulturách i náboženstvích. Fyzické vlastnosti muže předurčovaly k ochraně a zabezpečení rodiny, zatímco se ženy věnovaly fungování domácnosti a péči o potomstvo.

Genderová problematika zůstává aktuální i v 21. století, jelikož se ženy stále potýkají s různými formami diskriminace, včetně násilí a nerovností v politickém a ekonomickém životě. Na celém světě stále dochází k bezpráví a vykořisťování u obou pohlaví, převážně však u žen a dětí.

Gender management zahrnuje politiku rovných příležitostí pro obě pohlaví v managementu. Postavení žen a jejich kariérní postup v zaměstnání je stále živé téma, jelikož se ženy potýkají s mnoha překážkami a bariérami při budování své kariéry. Navzdory tomu se dle různých výzkumů a praxe jeví zapojování žen do managementu jako přínosné.

Důvodem pro výběr tohoto tématu byla jeho aktuálnost, neboť toto téma poukazuje na problémy, se kterými se člověk denně setkává v životě i zaměstnání. Výzkum v této oblasti může vést k vyšší informovanosti a porozumnění problematice genderových nerovností, diskriminace a zároveň vést k praktickým změnám a zlepšením v různých oblastech daného tématu, jelikož poskytuje prostor pro další zkoumání či diskuzi.

Diplomová práce se zabývá gender managementem v podmínkách ústředního orgánu státní správy České republiky, konkrétně na Ministerstvu pro místní rozvoj ČR (dále jen: ministerstvo, MMR). Cílem práce je vyhodnocení vývoje gender managementu na MMR, zjištění aktuálního poměru žen a mužů na MMR, stanovení faktorů úspěchu žen na vedoucích pozicích a bariér, kterým ženy při uplatnění na MMR čelí.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První částí je teoreticko-metodologická část, která obsahuje literární řešerši zabývající se fungováním gender managementu na MMR, rovnými příležitostmi, rovným odměňováním, sladňováním osobního a pracovního života a diskriminací na MMR. Tato část práce obsahuje vymezení základních pojmů, související legislativy a typizaci oblastí gender managementu sloužící pro pochopení a prohloubení vědomostí o tématu, které byly získány pomocí literární řešerše, interních dokumentů a internetových zdrojů. Hlavními metodami výzkumu jsou analýza a komparace. V závěru této části se nachází metodika diplomové práce.

Analytická část je věnována představení vybrané organizace, složení žen a mužů na MMR, kvalitativnímu a kvantitativnímu výzkumu a diskuzi. Kvalitativní výzkum obsahuje rozhovory s ženami, které na Ministerstvu pro místní rozvoj dosáhly pozic představených pracovníků a rozhovor s osobami odpovědnými za realizaci gender managementu na MMR (personální oddělení). V rámci kvantitativního výzkumu bylo zpracováno dotazníkové šetření za účelem získání zpětné vazby zaměstnanců MMR a potvrzení tezí, které byly získány prostřednictvím rozhovorů. V diskuzi jsou zodpovězeny výzkumné otázky, včetně vyhodnocení předpokladů.

V závěru analytické části jsou uvedena doporučení vedoucí k možnému vylepšení gender managementu na MMR.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoretická část obsahuje 6 hlavních kapitol, kterými jsou gender management a diverzita, rovné příležitosti, rovné odměňování, sladění osobního a pracovního života, diskriminace a jiné nežádoucí jevy a metodika. Teoreticko-metodologická část poskytuje potřebné teoretické a metodologické základy pro další rozpracování hlavního tématu práce.

2.1 Gender management a diverzita

Dle Horváthové et al. (2016, s. 166) je malá porodnost a stárnutí populace v posledních desetiletích celosvětovým problémem vyspělých zemí. Autoři dále uvádí, že koncept managementu, k řešení diverzity pracovníků v organizacích, přichází ze Spojených států amerických, kde vznikl v 80. letech 20. století jako odezva na problémy trhu práce neboli na nerovnost mezi nabídkou a poptávkou po pracovní síle. Tetřevová a kol. (2017), Kunz (2012) in Košťálová et al. (2021, s. 7) pohlížejí z historického hlediska na diverzitu a implementaci diverzity managementu jako na boj za rovná práva a emancipaci osob, které se různými způsoby odlišují od ostatních. Mimo jiné zde patří antirasismus a feminismus. K historickému vývoji diverzity se vyjadřuje i Mužáková (2014, s. 19) podle níž se prvotně tímto pojmem označovaly menšinové skupiny osob a ženy v pracovním kolektivu. Na tomto základě vznikla mezi manažery představa, že diverzita v pracovním prostředí znamená snahu o zvyšování podílu osob učitěho pohlaví, národnosti či etnického původu a jejímž hlavním záměrem je nábor a udržení osob ze skupin, které mají v organizacích příliš nízké zastoupení. Situace se začala měnit v době, kdy byla rozšířena ústava USA o nové povinnosti týkající se těchto skupin a vládní orgány kontrolovaly, zda obchodní společnosti nabírají dostatečné množství žen a osob z menšin a zdali mají možnost v těchto společnostech kariérně růst (Mužáková, 2014, s. 19). V 90. letech pak koncept diverzity managementu proniká do Evropy a členských států Evropské unie. V České republice se jen pozvolna stává součástí strategie řízení lidských zdrojů v soukromém i veřejném sektoru. (Horváthová et al., 2016, s. 166)

Dle Horváthové et al. (2016, s. 166) v posledních letech přinášejí náborů zaměstnanců na pracovní pozice zaměstnavatelům stále více problémů. S nízkou nezaměstnaností dochází k nedostatečné nabídce kvalifikovaných pracovníků, jež si současní zaměstnavatelé musejí vychovávat sami a na vlastní náklady. Zároveň však na trhu práce zůstávají znevýhodněné skupiny pracovních sil. Patří sem zejména absolventi škol bez praxe, ženy s dětmi do 15 let, zdravotně znevýhodněné a postižené osoby, lidé nad 50 let, cizinci atd. Začleňování těchto skupin do pracovního procesu, však přináší další problémy v podobě předsudků, konzervativních postojů a stereotypů. Velísková (2015) in Horváthová et al. (2016, s. 167) uvádí, že diverzita může být nástrojem k prosazování rovných příležitostí, eliminaci diskriminace a předsudků. Podle Košťálové et al. (2021, s. 7) je implementace diverzity managementu prostředek k zaměstnávání znevýhodněných skupin osob na trhu práce. To znamená, že přístup k pracovním pozicím byl mimo jiné umožněn také ženám, které čerpají nebo donedávna čerpaly mateřskou či rodičovskou dovolenou, absolventům, cizincům, lidem, kteří dosáhli věku 50 let a jiným sociálním skupinám.

2.1.1 Diverzita

Diverzitu dle Urbana (2004) in Horváthová et al. (2016, s. 171) lze chápat jako různorodost, rozmanitost, rozdílnost nebo odlišnost mezi pracovníky z hlediska jejich věku, pohlaví, etnicity, či příslušnosti k určitým sociálním skupinám. Pro řízení lidských zdrojů je tím míněna také individualita osob, která z jejich rozdílnosti a jedinečnosti vyplývá. Proto lze na diverzitu

nahlížet jako na systém, jehož cílem je rozpoznat, akceptovat a využít odlišnost ve prospěch zaměstnavatele.

Syed, Tariq (2017, s. 1) upozorňují na mnoho možností výkladu diverzity, jelikož se dotýká nejedné dimenze identity (pohlaví, věk, národnost, náboženství, sexualita, postižení apod.), na jejímž základě se lidé či skupiny od sebe odlišují. Autoři se také vyjadřují k definici diverzity managementu, jako k souhrnu metod a organizace politiky tak, aby bylo dosaženo úspěšného náboru, udržení a řízení osob, které pocházejí z odlišného prostředí. Různorodost je v tomto případě považována za pozitivní faktor, který vede ke zlepšení výkonnosti pracovního týmu, plnění stanovených cílů podniku a osobnostnímu růstu zaměstnanců.

Kandola a Fullerton (1998) in Syed, Tariq (2017, s. 1-2) popisují hlavní záměr diverzity managementu, kterým je přijímání odlišnosti zaměstnanců. Rozdílnost osob spočívá v základních rozdílech (pohlaví, věk, rasa, národnost atd.) a dalších vlastnostech, které mohou být jak viditelné, tak skryté. Kromě již uvedených přínosů, zmiňují autoři i vytvoření pocitu důležitosti zaměstnanců a získávání nových talentů, které rovněž přispívají k dosažení podnikových cílů.

Mužáková (2014, s. 19) také poukazuje na několik možných definic diverzity a diverzity managementu, přičemž za klíčovou považuje „různorodost“ a „řízení různorodosti“. Navíc předkládá nejčastěji se objevující názor ve znění „*Každý člověk je osobnost a je nutné se respektovat navzájem*“.

Dle Sokolovského et al. (2009) in Horváthová et al. (2016, s. 172) je podstatné vnímat diverzitu z pozitivního hlediska, resp. každou osobu, která se z jakéhokoliv důvodu odlišuje, nepovažovat za problém, ale zaměřit se na identifikaci rozdílných znaků a vlastností včetně jejich přijetí. Následně pak těchto rozdílů využít ve prospěch společnosti.

Košťálová a kol. (2021, s. 31) přisuzují genderové diverzitě velký význam, jelikož může být přínosem nejen pro management, ale také celkově pro pracovní atmosféru. Z hlediska managementu může být výhodou mix řídicích stylů, který v pracovním prostředí přináší novou pracovní sílu, více znalostí a nápadů pro řešení problémů.

Lze konstatovat, že i když se definice autorů lehce různí, všichni autoři upozorňují na pozitivní přínosy sledování a udržování rozmanitosti osob na pracovišti.

2.1.2 Feminismus

Tato kapitola uvádí několik příkladů definic feminismu pro zajištění provázanosti tématu. Feminismus je považován za základní princip, na jehož základě se prostřednictvím různých studií začal gender neboli rozmanitost osob z hlediska pohlaví, zkoumat detailněji.

Delap (2022, s. 11) představuje záměr feminismu, kdy feministé zastávají názor, že ženy jsou oproti mužům znevýhodňovány. Možným řešením boje proti nerovnému zacházení je aktivní úsilí o dosažení rovnováhy mezi ženami a muži.

Protosavitska et al. (2023, s. 130) hovoří o začátcích feminismu, kdy toto spektrum ideologií bylo předpokladem pro zabývání se genderovými otázkami. De Beauvoir (2017) in Protosavitska et al. (2023, s. 131) považuje manželství a péči o děti za problém, jelikož s tím spojené povinnosti jsou časově vyčerpávající a ženy následně nemají dostatek sil na realizaci osobních cílů. Autoři rovněž zmiňují změnu postavení a osamostatnění žen jako výhodu pro muže, jelikož se zmenší jejich finanční zatížení při zabezpečování potřeb rodiny.

EIGE (2016) představuje feminismus jako politický postoj a povinnost upravit postavení žen a uplatňovat pravidla genderové rovnosti, které se odvíjí od názoru o podřízenosti žen z důvodu jejich genderového těla, resp. pohlaví.

Worell (2002) in Šoltys (2023, s. 27) definuje feminismus jako nauku o politické, sociální a ekonomické rovnosti či systematické působení podporující práva žen a jejich potřeby. Dle Šoltys (2023, s. 27) feminismus obsahuje filozofický a ideologický směr poskytující teoretické záměry a současně prezentuje občanské hnutí, které se zaměřuje na aplikaci dané politiky v praxi. Offen (1988) in Šoltys (2023, s. 27) charakterizuje pojem feminismu podle průzkumů historického vývoje, forem a východisek této ideologie jako nauky a občanského hnutí. Feminismus považuje za soustavu teorií, myšlenek, názorů a hnutí orientovaného na sociálně-politickou změnu, vycházející z kritického postoje k dominanci mužů a podmanivosti žen ve společnosti.

Bachofen (1998), Beauvoir (1998), Castells (1998), Varela (2005) in Sierra, Amariles González (2023, s. 2) uvádějí, že podstatou feminismu není boj proti mužům, ale proti patriarchy, politickému, ekonomickému, náboženskému a sociálnímu uspořádání společnosti, vytvořeného na ideách o nadřazenosti mužů nad ženami, manželů nad manželkami, otců nad matkami a dětmi apod.

Podle Křížková, Hašková (2018) in Pixová, Ananké Nebeská (2022, s. 8) je česká populace do určité míry ovlivněna kulturními zvyklostmi a zkušenostmi z minulosti, v rámci občanské emancipace žen a feministického hnutí. S těmito znalostmi a prožitky souvisí také to, jak se vyvíjí situace s dodržováním genderové rovnosti v praxi a v jakém rozsahu se využívá intersekcionalní přístup. Intersekcionalním přístupem je míněno omezování či úplná eliminace genderové nerovnosti a nespravedlnosti s ohledem na působení dalších faktorů, např. národnost, sexualita, rasa, zdravotní postižení apod.

2.1.3 Gender

Diplomová práce se zabývá rozmanitostí z hlediska pohlaví neboli problematikou genderu. Košťálová a kol. (2021, s. 27) uvádí, že koncept genderu zkoumá ženskou a mužskou identitu, rozdíly mezi nimi z hlediska zařazení v pracovním procesu a pozice ve společnosti. Postavení mužů a žen se podle autorů liší mimo jiné podle geografického rozložení, jelikož jednotlivé národnosti mají rozdílné uspořádání společnosti a vyznání náboženství. Dalším faktorem, který ovlivňuje nastavení genderu je čas, neboť v průběhu let dochází k vývoji společnosti.

Dle Delap (2022, s. 61) je pojetí genderu udržováno společenskými a politickými strukturami, kdy různé skupiny osob zastávají odlišný přístup k genderu. Někteří vyznávají binární genderové rozdělení (muži, ženy) či vymezují gender dle faktorů souvisejících s věkem, společenským postavením, výkonem práce, spirituálními úlohami apod.

ČSÚ (2016) zmiňuje v rámci genderové problematiky dva základní pojmy, a to gender a pohlaví. Gender je dle zdroje občas definován jako sociální pohlaví a od pojmu pohlaví se významově a časově liší. Časovou odlišností je myšlena stálost pohlaví a dočasný vývojový stupeň genderu. Význam genderu spočívá v kulturních charakteristikách a modelech, které jsou spojovány s mužským či ženským biologickým pohlavím. Zároveň pojednává o sociálních rozdílech žen a mužů, které jsou ovlivňovány kulturou národa a historickým rozvojem. Pohlavím jsou obvykle myšleny biologické vlastnosti a znaky odlišující muže a ženy, tzn., rozdílnost pohlavních orgánů a reprodukčních dispozic.

Obdobně rozděluje pohlaví a gender, také Talbot (2019). Autorka nahlíží na gender jako na naučené chování, kdežto pohlaví je biologicky podmíněno. Pohlaví představuje systém genetických vlastností a sekreci hormonů od nichž se odvíjí fyzický vývoj. Gender popisuje jako sociální konstrukt, při kterém společnost odlišuje mužské a ženské vlastnosti. Avšak neznamená to, že pouze muži musí mít mužské vlastnosti a ženy ženské. Společností jsou vnímáni i muži s ženskými znaky a ženy s mužskými znaky v chování. Z toho dle autorky vyplývá, že na rozdíl od pohlaví není gender binární (Talbot, 2019). Chaturanga (2021, s. 1)

doplňuje, že v tomto smyslu se gender vztahuje k vícero identitám. Osoby, které se neidentifikují jako muž či žena se obvykle ztotožňují s některou z dalších identit, jež si přivlastní a sžívají se s ní.

Pixová, Ananké Nebeská (2022, s. 18) rovněž považují gender za nepřírozený. West, Zimmeman (2008) in Pixová, Ananké Nebeská (2022, s. 18) doplňují, že genderová totožnost vzniká na základě opakující se dělby genderu neboli procesu hledání či tvoření rozdílů mezi ženami a muži během sociálních interakcí a komunikace. Avšak společenské vazby jsou důvodem, proč společnost pohlíží na gender jako na něco běžného, a to na základě domněnky, že genderové identity jsou vrozené. Šmausová (2002) in Pixová, Ananké Nebeská (2022, s. 19) dodává, že funkce genderu není biologického charakteru, ale společenského, kdy gender funguje jako nástroj prosazující nadřazenost mužů a podřízenost žen.

Bradley (2013) píše o genderu jako o různorodém a komplikovaném uspořádání mezi muži a ženami, nevylučuje rozmnožování, sexuální dělbu práce a kulturní vymezení ženskosti a mužnosti.

Horvátová et al. (2016, s. 175) uvádí, že v dnešní době se rovností zabývá mnoho nestátních neziskových organizací. Dále autorka píše, že genderová rovnost se stala jednou z hlavních témat Evropské unie, a proto byly v rámci řešení této problematiky zavedeny směrnice a opatření. Pozornost byla rovněž zaměřena na poučení veřejnosti, která se s genderovou rovností seznámila mimo jiné pomocí různých projektů z předvstupních programů.

Genderovaná a genderově integrovaná organizace

Křížková, Pavlica (2004, s. 29) uvádí základní rozdíl mezi genderovanou a genderově integrovanou organizací. Genderovaná organizace se vyznačuje upřednostňováním a prosazováním jednoho pohlaví, zpravidla mužského. Tradiční pohledy na moderní organizace jsou převážně orientovány na formální strukturu a procesy, resp. hierarchicky organizované systémy s jasnými pravidly, včetně očekávání, že se zaměstnanci budou těmito pravidly řídit. Zaměstnanci byli vnímáni jako výkonné jednotky, jejichž úloha spočívala v produktivitě a podpoře firemního prostředí, za což byli následně odměňováni prostřednictvím různých benefitů. Systémy byly primárně utvářeny podle maskulinního modelu chování, což se odráželo v dominanci mužů v oblasti podnikání a managementu. Na základě tohoto modelu se vytvářely jasné rozdíly mezi pracovním a rodinným životem, kdy muži byli zaměřeni na práci a ženy na péči o domácnost.

Autoři dále uvádějí, že naopak genderovaně integrovaná organizace se zaměřuje na uplatňování principů genderové rovnosti v běžném fungování společnosti. To znamená, že v těchto organizacích není nikdo preferován nebo znevýhodňován na základě pohlaví. Dosažení tohoto cíle vyžaduje zásadní změny v pojetí a definici genderových rolí jak v pracovním, tak soukromém životě.

Genderové stereotypy

Knotková-Čapková (2010) in Matoušek, Osman (2015, s. 106) definují genderové stereotypy jako charakteristické znaky a vlastnosti feminní ženy a maskulinního muže, které jsou jednotlivým pohlavím připisovány. Osoby daného pohlaví jsou společností jistým způsobem nuceny tyto rysy akceptovat, přestože se nemusí s nimi ztotožňovat. Názory a přesvědčení o ženách a mužích, které vznikají na základě genderových stereotypů vedou k nepřesné až zavádějící percepci, dle které se lidé ve společnosti určitým způsobem chovají a tím dochází k jejich potvrzení (Jarošová et al., 2017, s. 137).

Eagly, Karau (2002) in Sánchez-Rodríguez et al. (2023, s. 2) uvádí, že aby bylo možné porozumět pojetí genderových stereotypů je potřeba zamyslet se nad významem sociálních rolí. Genderové stereotypy se odvíjí od pozorování odlišných sociálních rolí mužů a žen a jejich

segregace do různých prostředí (Eagly, 1987; Lippa et al., 2014; Eagly, 1987, Sczesny et al., 2019, in Sánchez-Rodríguez et al., 2023, s. 2). Zároveň byly identifikovány stereotypy související s vlastnostmi, chováním, rolemi, povoláním, fyzickým vzhledem a které se navzájem prolínají. Stereotypizaci lze rozdělit na vnější a vnitřní, přičemž při vnější se přisuzují určité vlastnosti dané skupině lidí a tím zpravidla dochází k diskriminaci jejich členů. Vnitřní stereotypizace probíhá uvnitř skupin a následkem může být nezdravé sebezpečení a sebekategorizace. Z toho vyplývá, že stereotypy mohou mít negativní vliv nejen na to, jak je pohlíženo na jiné osoby, ale také na to, jak člověk vnímá sám sebe (Deaux, Lewis, 1984; Wilder, 1984; Hogg a Turner, 1987, in Sánchez-Rodríguez et al., 2023, s. 2). Ellemers (2018) in Sánchez-Rodríguez et al. (2023, s. 2) doplňuje, že genderové stereotypy zachovávají a upevňují genderovou nerovnost. Jako příklad je možné uvést situaci, kdy jsou na základě genderové stereotypních předpokladů hodnoceny schopnosti žen a mužů. Tím je myšleno, že pracovní výkon ženy či muže, je v souvislosti s pohlavím zpravidla odlišně hodnocen, přestože osoby provádějí stejnou činnost (Ellemers, 2018, s. 278). Toto nerovné hodnocení, může mít nežádoucí dopad na kariéerní rozvoj a postavení žen a mužů (Buffington et al., 2016 in Ellemers, 2018, s. 279).

Dalším z genderových stereotypů může být akceptace projevu vzteku u mužů. Stává se, že pokud muž projevuje svůj hněv, ať už potlačovaným či násilným způsobem, není toto chování posuzováno za nevhodné, ale jako běžné. Kdežto u žen je takové jednání automaticky považováno za nepřijatelné. Od žen se očekává, že budou tolerantnější než muži. Snadno dochází ke vzniku agresivního chování, které se může projevat jak na pracovišti, tak v domácím prostředí (domácí násilí). To potvrzují také výzkumy, které za posledních 10 let vykazují nárůst případů domácího násilí (Akpotor, 2018, s. 24). Za častý spouštěč hněvu se u žen považuje frustrace z nepřiměřené pracovní zátěže, spojené s domácími povinnostmi. Když se žena nachází v tíživé situaci, stačí jakýkoliv malý podnět či provokace k tomu, aby došlo k emočnímu zhroucení či agresivním projevům citů, které nikdy nemají pozitivní vliv na lidské zdraví. I dlouhodobé potlačování hněvu může vést k úzkostem, které mohou ovlivňovat osobní i pracovní vztahy (Chatfield, 2016, Essot, 2015, Sittes, 2017, in Akpotor, 2018, s. 24).

Dle Ellemers (2018, s. 277) mohou být genderové stereotypy z určitého hlediska i prospěšné, neboť je možné rychle odhadnout vystupování cizích osob posoudit odlišnost chování velkých skupin osob.

Tegze (2023, s.130) uvádí možnosti zamezení genderové předpojatosti na pracovišti. Konkrétně:

- Omezit stereotypní myšlení, například neposuzovat a nerozdělovat práci podle toho, které pohlaví ji vykonává lépe.
- Uvědomovat si předsudky, jelikož k většině genderových předsudků dochází podvědomě neboli neúmyslně.
- Stanovit genderově neutrální standardy.
- Podpora diverzité složení zaměstnanců na pracovišti, které pomáhá udržovat rovnost na pracovišti.

Lopez Bares et al. (2023, s. 634) se vyjadřují k placené a neplacené práci. Placená práce znamená účast osob na pracovním trhu. Neplacenou prací je myšlena péče o domácnost a členy rodiny, například zajišťování potravin, úklidu a pečovatelských prací. V souvislosti s časem je neplacená práce vykonávána častěji ženami než muži. Ženy jsou stále spojovány

s odpovědností za domácí práce, a to bez ohledu na jejich zaměstnanecký status. Dle autorů jsou ženy vystavovány tzv. dvojité zátěži, jelikož jejich první směnou je práce v zaměstnání mimo domov (placená práce), na kterou navazuje druhá směna domácích povinností (neplacená práce). Bryson (2011) in Protosavitska et al. (2023, s. 138) uvažuje o čase jako o významném zdroji, který není přiměřeně rozdělen mezi ženy a muže. Dle autorů dochází k tomu, že genderová a feministická politika nepřiznává aktuální rozdělení času, placené a neplacené práce za rovnocenné a dále stejně jako Lores Bares et al. (2023, s. 634) upozorňují na důsledky této neplacené a často podhodnocené péče pro ekonomiku, z důvodu podpory zdraví současných zaměstnanců a spotřebitelů, výchovy nové generace zaměstnanců a spotřebitelů a vytváření hodnot.

2.2 Rovné příležitosti

Kapitola se zabývá rovnými příležitostmi, vývojem rovnosti mužů a žen, genderovou vyvážeností mužů a žen v zaměstnání, genderovým mainstreamingem, rovnými podmínkami a bariérami v kariéře mužů a žen a legislativou v oblasti rovnosti mužů a žen v ČR. Koncept rovných příležitostí pro muže a ženy zaručuje, že každý jedinec má možnost plně rozvíjet svůj potenciál a využívat šance bez omezení, která mohou vznikat na základě genderových stereotypů nebo jiných překážek spojených s pohlavím.

2.2.1 Vývoj rovnosti mužů a žen

V historii docházelo ke střídání vlády mužů (patriarchátu) a vlády žen (matriarchátu), avšak dle Léimé a kol. (2020) in Košťálová a kol. (2021, s. 27) je rovné postavení stále ovlivňováno politikou a náboženstvím v dané společnosti. Beauvoir (1949) in Chaturanga (2021, s. 1) zastává názor, že většina společností na světě je patriarchálních.

Košťálová a kol. (2021, s. 27) dále poukazuje na historický vývoj rovnosti mužů a žen, který se na pracovním trhu začal objevovat v dobách rozkvětu industriálních společností. Před začátkem tohoto období byli ve výrobě zaměstnáváni především muži, ale během industrializace začaly být do výroby začleňovány také ženy. A to především z ekonomických důvodů. Křížková a kol. (2018) in Košťálová a kolektiv (2021, s. 27) zmiňuje ženy z chudších poměrů, které byly zaměstnávány, buď jako dělnice nebo se do práce zapojovaly z domova. Jednalo se zejména o činnosti jako vaření, šití, praní, žehlení a péči o osoby blízké či závislé. Tyto práce byly hůře finančně ohodnocené. Pokud se žena vdala, většinou její práce spočívala v péči o potomky, domácnost. Rodinu finančně zajišťoval muž (Křížková a kol., 2018, in Košťálová a kol., 2021, s. 27–28). Po druhé světové válce, bylo z důvodu nedostatku mužské síly potřeba zapojit i ženy do pracovního procesu. Ženy byly v poválečném období důležitým zdrojem pracovní síly, proto stát umožnil jejich vstup na pracovní trh a přizpůsobil jim pracovní podmínky. Nadále však přetrvávalo upřednostňování mužů a příjem žen byl považován za sekundární finanční zdroj v domácnosti (Kuchařová, 2013 in Košťálová a kol., 2021, s. 28). Po roce 1989 přibýlo možností v uplatnění žen na trhu práce, avšak nedošlo k vyrovnání finančního ohodnocení mezi muži a ženami, včetně růstu příležitostí práce z domova. Využití předškolních zařízení umožňovalo rychlejší návrat žen do zaměstnání, ale vlivem snížení počtu mateřských škol a jeslí v těchto letech, byl nástup žen po rodičovské dovolené složitější. Zároveň nebyly k dispozici možnosti zkrácených úvazků nebo flexibilních forem práce. (Košťálová a kol., 2021, s. 28).

Dle Hancock (2011) in Chaturanga (2021, s. 1) se ve 20. století ekonomické podmínky a finanční ohodnocení žen zlepšilo, avšak nadále se potýkaly s nepříznivými pracovními podmínkami. Často byly nuceny k montážním pracím, dlouhým směnám, zpravidla v nestabilních zaměstnáních a bez možnosti změny zaměstnavatele či pracovní pozice.

Ženy, které dosáhly vyššího vzdělání obvykle pracovaly v administrativě. S příchodem rozvoje soukromého sektoru došlo k feminizaci neboli početní převaze žen na těchto místech, což mělo za následek pokles finančního ohodnocení administrativních pracovních pozic (King a kol., 2018, in Košťálová a kol., 2021, s. 28). Sayers (2017) in Košťálová a kol. (2021, s. 28) dodává, že v případě obsazování typicky mužských pozic ženami, docházelo u všech zaměstnanců na této pozici ke snížení mzdy. Ženy se prosazovaly nejen ve veřejném sektoru, ale také ve službách, kde se dokázaly rychle přizpůsobit, na rozdíl od mužů, kteří byli zvyklí zpravidla na výrobní aktivity. Po rozvoji tržní ekonomiky přicházely nové pracovní příležitosti a zvyšovala se úroveň vzdělávání. Zároveň se opět zvětšovala nerovnováha v odměňování nejen u žen a mužů, ale také u sociálních skupin (Kuchařová, 2013, in Košťálová a kol., 2021, s. 28).

Podle Košťálové a kol. (2021, s. 28) se mohou v současnosti mezi ženami a muži vyskytovat rozdíly v pracovním prostředí, i napříč tomu, že současná legislativa zajišťuje prostřednictvím zákonů a norem rovnost. Rozdíly jsou zpravidla spojeny s genderovou dělbou práce, historickými souvislostmi, nastavenými pravidly v sociální péči, zaměstnaneckou politikou nebo vžitými předsudky. Gibson, Fernandez (2018) in Košťálová a kol. (2021, s.27) upozorňuje na novodobé spojení genderu s problematikou LGBT neboli sexuální orientací mužů a žen, jelikož ne každá osoba je ztotožněna se svým zařazením ve společnosti.

2.2.2 Genderová vyváženost mužů a žen v zaměstnání

Genderová dělba práce neboli segregace je rozdělování sektorů zaměstnání a pracovních pozic podle zastoupení žen a mužů (Košťálová a kol. 2021, s. 29). Segregace se dále dělí na horizontální a vertikální. U horizontální segregace jsou ženy převážně dominantní v administrativním zaměstnání, v sociálních oblastech, vzdělávání a interakci s dalšími osobami, zatímco muži převládají většinou v technických a fyzických náročnějších oborech. Příkladem může být stavebnictví a těžba. V rámci horizontální segregace existují také tzv. integrované oblasti, ve kterých je mezi ženami a muži relativní rovnost (Košťálová a kol. 2021, s. 29). U vertikální segregace je zkoumána hierarchická struktura pracovních pozic. Ze statistických údajů vyplývá, že vedoucí pozice spíše obsazují muži a asistenční pozice ženy (Křížková a kol., 2017, Křížková, Slobova, 2009 in Košťálová a kol., 2021, s. 28).

Častěji znevýhodněným pohlavím jsou ženy, což se v současné společnosti odvíjí od určitého navyklého způsobu chování a vystupování žen a mužů tzv., ženských a mužských rolí (Košťálová a kol. 2021, s. 29). Z toho důvodu je neustále poukazováno na rozdíly, a to i přes to, že tento tradiční vzor rozdělování rolí je potlačován prostřednictvím vlastní volby, okolností a podmínek. (European Parliament, 2020, Gibson, Fernandez, 2018, Křížková, Sloboda, 2009, in Košťálová a kol., 2021, s. 29). Příkladem rozdílů mohou být fyzické předpoklady mužů k obtížnější a namáhavější práci nebo vliv období výchovy a péče o potomky během života žen. Jedná se o těhotenství, porod, šestinedělí či období rodičovské dovolené, kdy je žena obvykle mimo pracovní trh a nebuduje svou kariéru (Košťálová a kol. 2021, s. 29). I když je délka této doby do jisté míry na individuálním rozhodnutí osoby, návrat do zaměstnání nemusí být vždy jednoduchý.

Nerovnost v poměru zastoupení žen a mužů se objevuje rovněž v managementu firem, kdy je vyšší procento obsazováno muži (Košťálová a kol., 2021, s. 31). Dle Hopfl, Matilal (2007) in Chaturanga (2021, s. 1-2) společnost obecně přiřazuje rysy úspěšného vůdcovství k mužským rysům. Běžně se tedy předpokládá, že muži jsou vybaveni vlastnostmi a hodnotami pro efektivní vedení a plnění cílů. Na ženy s femininními rysy se nahlíží jako na jemné a příliš měkké osobnosti, které nejsou pro roli vůdce typické. Protosavitska et al. (2023, s. 127) však uvádí, že ženské a mužské rysy nejsou trvalé, ale mohou se měnit na základě určité etapy socializace.

Na základě průzkumů bylo dle Košťálové a kol. (2021, s. 31) zjištěno, že vyšší úspěšnosti dosahují podniky, které se snaží dlouhodobě udržet genderovou vyváženost. Rovnováha mužů a žen zajišťuje podnikům více kladných výsledků, než mají podniky s homogením složením zaměstnanců (převaha mužů a minimální počet žen). Ye a kol. (2019) in Košťálová a kol. (2021, s. 31) zmiňují informaci o studiích, potvrzující lepší řízení podniků a výhodnější poměry v případě, že jsou ve vedoucích pozicích zastoupeny ženy. Chaturanga (2021, s. 2) rovněž uvádí informaci o výzkumech prokazující výhody genderové rozmanitosti ve vedení organizací, avšak upozorňuje na to, že ve skutečnosti je obsazení žen na vedoucích pozicích omezené.

Nutno podotknout, že v rámci psychologického a intelektuálního vybavení jsou si ženy a muži téměř rovni. V případě, že není v zaměstnání požadována fyzická síla, resp. nejsou

upřednostňování muži, jsou podmínky pro obě pohlaví opět rovnocenné. Odlišnosti lze spatřit při řízení organizace, kdy jednotlivé pohlaví nahlíží na řešení, plnění úkolů a cílů jiným způsobem. Podle způsobu řízení je možné styly rozdělit na specifické pro ženy a pro muže. Obě pohlaví mají představu o tom, jak by se mělo chovat a vystupovat druhé pohlaví, například u vedení podřízených zaměstnanců nebo při společenském jednání na základě obecných pravidel a zvyků (Košťálová a kol., 2021, s. 31).

Obdobný názor zastává Liu (2018) in Košťálová a kol. (2021, s. 31), který jmenuje typické činnosti žen zaměstnaných na manažerských pozicích. Jedná se zejména o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ohodnocení práce a výkonu zaměstnanců, se zaměřením na pravidla vzorného chování, environmentálně odpovědné chování či získávání podnětů a nápadů ze svého okolí. Dytrt (2017) in Košťálová a kol. (2021, s. 31) uvádí charakteristické činnosti mužů na manažerských pozicích, kdy rozhodování je spíše individualitické a řešení pracovních záležitostí pečlivé (pravidelné kontroly, zavádění opatření). Motivace a účinná komunikace je na straně žen i mužů na stejné úrovni. Cachón (2018) in Košťálová a kol. (2021, s. 31) definuje tři základní skupiny faktorů působících na ženy při nástupu do manažerských pozic. Patří zde:

- Osobní faktory, např. odpovědnost k rodině, vzdělání a znalosti, vlastní specializace apod.
- Organizační faktory, např. dispozice k vůdcovství, síť pracovních kontaktů, kultura podniku a pomoc při zapojení žen do managementu.
- Sociální faktory, např. genderové stereotypy, podpora diversity managementu, snaha o zavedení a udržení rovných pracovních podmínek (Cachón, 2018, in Košťálová a kol., 2021, s. 31).

Dle autorů Bedrnová a Nový (2007) in Horváthová et al. (2016, s. 171) označuje koncept rovných příležitostí jako možnost participace v ekonomické, politické a sociální sféře bez toho, aniž by osoby musely být vystaveny bariérám vyplývajících z jejich příslušnosti k znevýhodněným skupinám.

Dle Matoušek et al. (2010, s. 308) spočívá nastavení rovných příležitostí pro muže a ženy v zavedení formální rovnosti prostřednictvím právních předpisů, které stanoví zákaz diskriminačního jednání. Zákony a předpisy nemohou zaručit rovné zacházení na pracovišti a z toho důvodu je kladen důraz na uplatňování zásady rovnosti v praxi. Autoři předkládají zajišťování rovnosti způsobem zavádění pozitivních opatření pro muže a ženy nazývaným genderový mainstreaming.

2.2.3 Genderový mainstreaming

Hlavní myšlenkou gender mainstreamingu je podle Lomazzi, Crespi (2019, s. 1) prosazovat rovnost v souvislosti s právy, zdroji a plánováním času, zejména při sladování osobního a pracovního života.

EIGE (2023) uvádí, že gender mainstreaming je mezinárodně schválený dlouhodobý záměr vykonávaný za účelem dosažení genderové rovnosti. Mezi hlavní kroky strategie patří začlenění genderových postojů do přípravy, plánování a navrhování, realizace, kontrolování a hodnocení politik, regulačních opatření a výdajových programů, jejichž účelem je napomáhat k udržení genderové rovnosti a eliminaci diskriminace.

Matoušek et al. (2010, s. 308-309) píší o gender mainstreamingu jako o dlouhotrvajícím postupu, který má vést k zajištění dodržování rovných podmínek ve společnosti, kde mohou ženy a muži uplatňovat svá práva, využívat rovných příležitostí a dodržovat rovné povinnosti.

Obdobnou definici uvádí také Ferrarová (2007, s. 5), která mimo jiné sděluje, že základním principem gender mainstreamingu je posouzení důsledků na ženské a mužské pohlaví, ještě před schválením jakéhokoli rozhodnutí.

Hays-Thomas (2017, s. 4) uvádí, že zaměstnavatel, který se ztotožňuje se zásadami rovných příležitostí a zároveň takové příležitosti garantuje, zpravidla deklaruje pro veřejnost, že každý kvalifikovaný zájemce o zaměstnání se nebude muset obávat diskriminačního chování na základě pohlaví, rasy, náboženství, etnického původu apod. dle znění občanských práv. Zároveň autorka uvádí, že veřejné vyjádření o rovných pracovních příležitostech je pouze pasivní termín oznamující fakt, že na pracovišti nebude docházet k neoprávněné diskriminaci.

Velíšková (2006) in Jachanová Doleželová (2006, s. 9) píší o stavu vnímání rovných příležitostí v České republice. Podle autorky se pohled na rovné příležitosti ze strany zaměstnavatelů a uchazečů o zaměstnání liší. Zaměstnavatelé si zpravidla stojí za názorem, že se na pracovišti žádné diskriminační chování neodehrává, kdežto zaměstnanci si často myslí opak. Znevýhodňovanými skupinami jsou především matky s dětmi, lidé staršího věku, zdravotně postižené osoby nebo cizinci. Zmiňované skupiny se potýkají často s tím, že ani nedostanou příležitost absolvovat pracovní pohovor. V případě, že jsou na pracovní pohovor pozváni, bývají jim pokládány nevhodné diskriminační otázky, a to bohužel platí i u společností, které se prezentují jako příklad dobré praxe v dodržování genderové rovnosti.

Autoři Arshad, Dost, Qasim (2022, s. 10) zkoumali vztah mezi pracovní angažovaností zaměstnanců a sociální dominancí, přičemž bylo zjištěno, že se angažovanost zaměstnanců snižuje v případě upřednostňování dominance jedné ze skupin (ženy nebo muži). To znamená, že pokud vedoucí osoba usiluje o zaměstnávání převážně zaměstnanců mužského pohlaví či naopak, druhá skupina osob nabývá pocitů méněcennosti a podrážedenosti. Z tohoto důvodu často klesá pracovní výkon zaměstnanců. Dle autorů je pro organizace výhodnější zaměstnávat vedoucí pracovníky, kteří nepreferují homogenní týmy z důvodu negativních dopadů sociální dominance na pracovní angažovanost méně zastoupené skupiny (ve většině případech žen).

Lauring, Villesèche (2019, s. 14) prostřednictvím svého výzkumu dokazují, že existuje přímý vztah mezi pozitivním přístupem k diverzitě a výkonem genderově rozmanitých skupin. Rozmanitost v pracovních týmech zajišťuje lepší výsledky a zároveň je potlačována sociální kategorizace a stereotypizace (Fujimoto et al., 2004, Nishii, 2013, Sawyer et al., 2005, van Knippenberg et al., 2004, Jonsen, Tatli, Özbilgin a Bell, 2013, in Lauring, Villesèche, 2019, s. 14)

2.2.4 Rovné podmínky a bariéry v kariéře žen a mužů

Tato kapitola je rozdělena do 5 oblastí souvisejících s kariérou osob a sladčováním osobního a pracovního života. Kapitola obsahuje charakteristiku jednotlivých oblastí při budování kariéry, možných vlivů a bariér a nástrojů pro omezení negativních jevů v kariéře. Jedná se o oblasti, kterými ve svém životě prochází každý člověk při sladčování pracovního a osobního života.

Nábor a výběrové řízení

Vliv genderových stereotypů se může objevit při náboru zaměstnanců, hned v prvotních fázích. Například při formulaci pracovního inzerátu, který může obsahovat ve slovním vyjádření genderovou předpojatost. To znamená, že pouhý text v pracovním inzerátu může ovlivnit

osobu, která se jím zabývá. Existují studie, které se věnovaly formulacím textu, genderové předpojatosti a slovy s ženskými a mužskými rysy v pracovních inzerátech. Na základě výzkumů bylo zjištěno, že v případě více maskulinního znění pracovního inzerátu se většinou jedná o zaměstnání s převládajícím mužským pohlavím. Zároveň studie odhalily, že při maskulinní formulaci inzerátu byli zpravidla na volná pracovní místa dosaženi muži, zatímco ženám pracovní nabídka přišla méně atraktivní. (Bem, 1974, Gaucher, Friesen, Kay, 2011, Bartz, Lydon, 2004, Rudman, Kilianski, 2000, Hoffman, Hurst, 1990, Powell, Shahabi, Thoresen, 2003, in Sobhani, Delany, 2023, s. 3).

Dle Preuss, Šedová (2023, s. 102) se v inzerátech genderová diskriminace objevuje i v současnosti. Zejména pokud je v oznámení přímo uveden požadavek na pohlaví osob. O diskriminaci se nejedná v případě, kdy je potřeba zaměstnat např. tanečnici baletu nebo dělníka, který pracuje s těžkými břemeny apod. (upraveno v § 29 Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci). V opačném případě, např. u zaměstnání jako je zdravotní sestra/bratr, asistent/ka ředitele, řidič nebo kurýr, by k diskriminaci na základě pohlaví docházet nemělo, resp. v inzerátech by nemělo být specifikováno jedno (preferované) pohlaví.

Erényi, Kantorová, Vejsada (2017, s. 46) píše o diskriminačních otázkách při pohovorech. Jedná se zejména o otázky na soukromí či rodinné poměry dotazované osoby. Šafrová Drášilová (2019, s. 181) konkrétněji zmiňuje diskriminující otázky na zdravotní stav, těhotenství, osobní a rodinnou situaci, sexuální orientaci, víru či politické přesvědčení (upraveno v antidiskriminačním zákoně).

Dle Velišková (2006) in Jachanová Doleželová (2006, s. 9-10) jsou nábor a výběr nových zaměstnanců procesy, kde je nejčastěji zaznamenán výskyt diskriminačního chování. Autorka předkládá návrh pro zlepšení situace, kterým je implementace kompetenčního modelu či klasického popisu práce, který by měl upřesnit požadované zkušenosti, dovednosti a znalosti uchazeče. Požadavky na uchazeče by měly být zpracovávány spolu s liniovými manažery. Zdroj dále uvádí, že na základě vzoru ideálního uchazeče by měly být zpracovány otázky pro pohovory (telefonický, osobní, kompetenční, panelové pohovory, assessment centra apod.), které by napomohly k podrobnějšímu posouzení vlastností a potenciálu kandidáta. Zároveň autorka doporučuje využívání hodnotících formulářů, nápomocných pro výběr nejvhodnějšího uchazeče. Použití zmiňovaných nástrojů by zajišťovalo rovnocenné rozhodnutí bez možného diskriminačního vlivu.

Kariérní růst

Dle Bednář (2017, s. 36) se při správném nastavení a řízení stává kariérní růst jedním ze způsobů, jak udržet a stabilizovat zaměstnance. Kladných výsledků je docíleno, pokud jsou všichni zaměstnanci přesvědčeni o tom, že splněním cílů organizace nedosáhli pouze splněním příkazů vedení. Rovněž uvědoměním, že jejich pracovní výkon přináší osobní prospěch a výhody.

Kubálková (2016, s. 8) sděluje, že kariérní růst člověka může být ovlivněn mnoha faktory a okolnostmi, ať už plánovanými či neplánovanými. Například narození dítěte, potvrzení vlastní nemoci nebo příbuzných osob, významně mění nastavení života s vlivem na další kariérní postup. S takovými životními událostmi se setkávají jak ženy, tak muži, avšak ve většině případů se s nepříznivými důsledky potýkají ženy.

Zdroj uvádí sedm nejčastějších bariér v kariéře žen. Patří zde:

- Stereotypy týkající se postavení žen a mužů ve společnosti.
- Mateřství/rodičovství.
- Odtazitost/stagnace vůči pozitivním opatřením/kvótám.

- Organizační bariéry, např. nedostatek neformálních kontaktů, postrádání vzoru, nízká podpora, flexibilní uspořádání práce.
- Strukturální omezení, např. nedostupnost pečovatelských zařízení a kvalitních služeb.
- Kvalita vztahů a fungování rodin.
- Nižší sebevědomí žen a omezené příležitosti či časové možnosti pro osobní rozvoj a růst (Kubálková, 2016, s. 10).

Wulandari, Iarasari Rembulan (2023, s. 21-22) k výše uvedeným organizačním bariérám doplňují ještě výskyt předsudků a neobjektivního jednání při náboru zaměstnanců. A jako další možnou bariéru zmiňují nedostatečné právní předpisy vztahující se k začleňování žen do pracovní síly.

Velišková (2006) in Jachanová Doleželová (2006, s. 10) představuje jako jeden z účinných nástrojů kariérního rozvoje zaměstnanců development centrum. Na přípravě kariérního rozvoje zaměstnance by se měli podílet linioví nadřízení a HR manažeři.

Kyrianová (2003) in Gruber (2020, s. 514) definuje development centrum jako testovací metodu, orientovanou na vývoj pracovníků. Hodnotící proces, trvající zpravidla jeden a více dní, provádí pověřený hodnotitelé ve skupině vybraných osob. Cílem hodnocení je zjistit rozvojové potřeby a charakteristické rysy pracovníků. Zdroj uvádí základní techniky metody obsahující řešení případových studií, psychodiagnostické testy, prezentace či modelové rozhovory.

Důležitou součástí plánování kariéry zaměstnance je nezaujaté zhodnocení nadání dané osoby. Občas dochází k situacím, kdy hodnotitelé zahrnují do hodnocení své vlastní názory, pochybnosti či (ne)sympatie. K docílení spravedlivého plánování kariéry, doporučuje zdroj kolektivní hodnocení nebo, aby se na posouzení talentu vybraného zaměstnance podílelo více manažerů. Kariérní růst je tedy kromě development center podporován rozvojovými programy pro mladé talenty, interní rotace (plánované změny pracovních pozic perspektivních jednotlivců), mezinárodní pracovní stáže nebo stínování vedoucích zaměstnanců. Autorka dále zmiňuje pomoc, která je věnována talentovaným ženám, prostřednictvím speciálního mentoringu, vzdělávacích manažerských programů pro ženy, mezinárodní ženské firemní sítě či dámské kluby, sloužící k předávání znalostí a zkušeností mezi spolupracovnicemi (Velišková, 2006, in Jachanová Doleželová, 2006, s. 10).

Vzdělávání

Dle Grégr (2006) in Šámalová (2016, s. 33) lze vzdělávání považovat za základ znalostní společnosti a účinný způsob, jak zvyšovat konkurenceschopnost ekonomiky dané společnosti. Rovné příležitosti ke vzdělávání podporují sociální soudržnost a z toho důvodu je snaha o dosažení spravedlivého přístupu záměrem všech vyspělých zemí. Šámalová (2016, s. 33) dále zmiňuje hlavní právní prameny upravující rovný přístup ke vzdělání, které zaručuje Listina základních práv Evropské unie a Listina základních práv a svobod ČR. Rovný přístup, však nemusí vždy dosahovat takových výsledků, za jaké se společnosti zaručují.

Další komplikací mohou být bariéry vznikající na straně zaměstnanců. Svatošová (2010) in Zormanová (2017, s. 48-49) dělí bariéry spojené se vzděláváním dospělých na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní překážky autorka řadí nízké sebevědomí, nedostatek času a s tím spojený stres, nedostatečnou motivaci, možné nemoci, únavu nebo osobní či pracovní problémy. Vnějšími překážkami mohou být nedostatečné informace o možnostech vzdělávání, nízká touha po úspěchu nebo negativní působení okolního prostředí (domov, práce apod.).

Zormanová (2017, s. 50) uvádí, že vlivem genderových stereotypů, kdy ženy častěji pečují o domácnost a děti, nemají tolik příležitostí k dalšímu vzdělávání jako muži. Zdroj dále uvádí,

že ženy od 25 do 34 let mají omezenější možnosti ve vzdělávání než muži, zejména jejich účast na kurzech neformálního vzdělávání je nižší. Na druhou stranu formu samostudia využívají ženy i muži zhruba stejně.

Flexibilní formy zaměstnání

Armstrong, Taylor (2015, s. 185) charakterizují flexibilní práci jako prosazování nových forem práce a organizace pracovní doby, které se liší od obvyklého nastavení práce. Takové nastavení může přinést kladné výsledky jako zvyšování provozní flexibility, zdokonalování aplikace schopností, růst spokojenosti pracovníků, zvyšování výkonnosti a redukce nákladů při zaměstnávání osob.

MPSV (2012) in Čevela et al. (2014, s. 11) uvádí definici flexibilních forem práce jako všechny podoby provedení práce, které jsou odlišné od klasického modelu „od devíti do pěti, plný úvazek na dobu určitou“.

Lahnerová (2012, s. 179) shrnuje základní flexibilní formy práce, kterými jsou práce na dálku (teleworking, distanční spolupráce) a práce z domova (home office), zkrácené úvazky, sdílené pracovní místo, rozdělené úvazky, flexibilní pracovní doba, stlačený pracovní týden, termínovaná/projektová práce nebo konto pracovní doby.

Stejně flexibilní formy práce uvádí také Jouza (2018), který navíc zmiňuje, že prostřednictvím právních předpisů stanovených v zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.) jsou vytvořeny takové právní podmínky, které umožňují využití flexibilní formy práce. Zdroj rovněž uvádí, že existují možnosti pružných forem práce, které však zaměstnavatelé provozují a povolují jen z části.

Bičáková (2008, s. 4) mimo výše uvedené flexibilní formy práce upravené zákoníkem práce, píše o dalších formách výkonu práce, které lze považovat za flexibilní. Například práce víkendech, volná pracovní doba a flexibilní začátek pracovního dne.

U flexibilních forem práce se rovněž objevují překážky, které je potřeba pro úspěšné zavádění brát v úvahu a řešit. Jednou z obecných bariér je podle Šámalová, Tomeš (2018, s. 56) nízká motivace zaměstnavatelů k poskytování flexibilních forem práce.

Kotíková, Kotrusová, Vychová (2013, s. 21-22) se vyjadřují k bariérám práce na částečný úvazek. Občas dochází k situacím, kdy osoby pracující na zkrácený úvazek pracují ve stejném časovém rozsahu jako osoby zaměstnané na úvazek plný, avšak za nižší finanční ohodnocení.

Kotíková, Kotrusová, Vychová (2013, s. 22-23) dále jmenují nejčastější překážky částečných úvazků z pohledu zaměstnanců a zaměstnavatelů. Z pohledu zaměstnanců se jedná o:

- Méně kvalitní práce a nižší stupeň zabezpečení (ve spojitosti s jistotou a stabilitou).
- Nížší finanční ohodnocení.
- Velké množství práce v poměru k pracovní době.
- Omezené možnosti benefitů (příspěvek na stravování, služební vůz, další služební příslušenství aj.).

K bariérám z pohledu zaměstnavatelů patří:

- Odtážitost a nízká podpora flexibilních forem práce.
- Předpoklad vyšší administrativní zátěže.
- Obavy z vysokých nákladů částečných úvazků. (Kotíková, Kotrusová, Vychová, 2013, s. 23)

Mateřská a rodičovská dovolená

Mateřskou a rodičovskou dovolenou upravuje zákoník práce (část 8, Hlava I, paragrafy 195 a 196). Machač et al. (2014, s. 94) uvádí, že čerpání mateřské dovolené je umožněno po dobu 28 týdnů a využívat ji mohou pouze těhotné zaměstnankyně, kterým se blíží termín porodu a následně se budou věnovat péči o dítě. V případě, že se narodí dvě či více dětí je možné čerpat mateřskou dovolenou v délce 37 týdnů. Na rodičovskou dovolenou mohou nastoupit zaměstnankyně i zaměstnanci, s tím rozdílem, že u zaměstnankyně, která dítě porodila, začíná rodičovská dovolená až po mateřské dovolené, kdežto u zaměstnance, který dítě neprodil, začíná rodičovská dovolená hned po narození dítěte (osoba přebírá péči o dítě namísto ženy, která dítě porodila). Délka trvání rodičovské dovolené je stanovena do tří let věku dítěte (Machač et al., 2014, s. 95).

Opravilová (2016, s. 140) píše, že v průběhu mateřské dovolené pobírají ženy příspěvek na mateřství a zároveň je pracovní smlouva osoby nadále v platnosti. Aktuálně by finanční podpora v mateřství měla po dobu mateřské dovolené (14 týdnů) činit minimálně 67 % platu zaměstnance.

Na mateřskou dovolenou, navazuje období rodičovské dovolené, u které v blízké minulosti došlo k výrazným změnám (Homfray a kol., 2022, s. 32). Nastavení rodičovské dovolené se člení do čtyř základních témat, kterými jsou:

- Pracovněprávní úprava nepřítomnosti na pracovišti a zajištění pracovní pozice.
- Finanční podpora rodičům jako nepojistná sociální dávka.
- Daňová podpora a problémy sekundárního příjmu v rodinách s malými dětmi.
- Dosažitelnost péče o děti (dostupnost pečovatelských organizací) (Homfray a kol., 2022, s. 32).

Homfray a kol. (2022, s. 32) uvádí jako jednu z pozitivních stránek českého systému snahu o poskytnutí příležitosti dlouhodobé rodičovské dovolené, při níž se matky mohou starat o své potomky, aniž by se dostaly do krizové situace (ekonomické dno).

Homfray a kol. (2022, s. 31–32) rovněž zmiňují bariéry tohoto období, kdy se ženy během těhotenství stávají pro zaměstnavatele o něco méně hodnotnými pracovníky, z důvodu předpokladu brzkého odchodu ze zaměstnání. Ne každý zaměstnavatel drží ženám jejich místo, po 3 letech věku dítěte. Proto se po mateřské či rodičovské dovolené navrácí pouze zhruba polovina žen na své místo. Ženy, které přijdou o své původní místo, se v případě nenalezení jiného výhodného pracovního místa, uchylují k nevyhovujícím a náročným druhům práce, nárazovým krátkodobým zpravidla výpomocným pracím nebo k podnikání (Homfray a kol., 2022, s. 32).

Jako výhodu lze uvést, že v některých případech mohou ženy v období mateřské/rodičovské dovolené, po dohodě se zaměstnavatelem, využít možnosti zkráceného úvazku či pracovní dohody (Homfray a kol., 2022, s. 32), což je výhodné pro obě strany. Zaměstnavatel neztratí pracovní sílu s potřebným know-how a osoba na mateřské/rodičovské dovolené zvyšuje svůj příjem a má přehled o dění, změnách, novinkách v zaměstnání.

2.2.5 Legislativa v oblasti rovnosti žen a mužů v ČR

Fellegi (2020) in Šmíd (2020, s. 66) se vyjadřuje k rozvoji genderového práva EU po přijetí ČR do Evropské unie, kdy se ČR zavázala k plnění takřka všech mezinárodních a evropských předpisů vztahujících se k rovnosti žen a mužů. Avšak dle průzkumů a analýz nejsou uplatňované formální úpravy dostatečně uplatňovány v praxi. Autorka také uvádí, že až v 70. letech 20. století došlo ke schválení některých směrnic prosazujících zásady rovných podmínek

v sociálním pojištění, přístupu ke zboží a službám, finančního zabezpečení osob v době těhotenství a po porodu, mateřské a rodičovské dovolené. Do té doby byla zajišťována ochrana pouze v rámci rovného odměňování za vykonanou práci.

Mezi klíčové směrnice týkající se genderové rovnosti patří:

- Směrnice Rady 79/7/EHS ze dne 19. prosince 1978 o postupném zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti sociálního zabezpečení.
- Směrnice Rady 2000/78/ES ze dne 27. listopadu 2000, kterou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání.
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/54/ES ze dne 5. července 2006 o zavedení zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání.
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2019/1158 ze dne 20. června 2019 o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob.

Úřední zabezpečení genderové rovnosti má v České republice na starosti Úřad vlády, konkrétně **Odbor rovnosti žen a mužů**. Zajišťování rovnosti mezi muži a ženami není tedy v kompetenci žádného ministerstva, ale tato činnost spadá pod vládu a premiéra ČR (Smiggels Kavková, s. 9). Hlavním poradním orgánem v této oblasti je **Rada vlády pro rovnost žen a mužů**, která se zabývá zejména:

- Vnitrostátní kontrolou dodržování internacionálních závazků ČR ve věci rovných příležitostí žen a mužů, především povinností, které stanoví Úmluva OSN ohledně veškerého diskriminačního chování vůči ženám apod.
- Odhalováním současných společenských překážek v rámci zajišťování rovnosti mužů a žen.
- Projednáváním a navrhováním zásadních systematických směrů způsobu práce při uplatňování rovnosti mužů a žen.
- Kooperací s nevládními neziskovými organizacemi a orgány územní samosprávy, které se věnují rovnoprávnosti žen a mužů apod. (Vláda ČR, 2022, s. 1).

I když dle Smiggels Kavková (s. 17) nemají ministerstva vliv na řízení rovnosti žen a mužů v ČR, má každé ministerstvo zřízenou pozici tzv. resortní koordinátor/ka pro rovnost žen a mužů, přičemž odpovědné osoby mají za úkol vést agendu genderové rovnosti na příslušných resortech. Pozice jsou zpravidla obsazovány referenty/kami z personálních oddělení. Bohužel, tyto lidé často nemají potřebný čas a dostatečný vliv pro plnohodnotný výkon práce na této pozici.

Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky disponuje **Stálou komisí pro rodinu a rovné příležitosti**. Komise se věnuje kontrole vnitrostátního plnění mezinárodních závazků ČR ve věci rovnosti žen a mužů, národnostních menšin, obzvláště těch, které vychází z Úmluvy OSN o eliminaci diskriminace žen, která se může objevovat v různých podobách. Zároveň se

zaměřuje na analýzu současných poměrů rodin a seniorů v ČR, zabývá se postupy a ochrannými prostředky, které by mohly vést ke zlepšení stavu a omezení možných finančních dopadů na stát a rodiny. Také dohlíží na zpracovávání a plnění vládních koncepcí rodinné politiky a strategických podkladů vlády ČR v rámci rovnosti žen a mužů apod. (PSP ČR, 2023).

Jedním z důležitých aktuálních strategických vládních dokumentů zabývajících se politikou rovnosti je **Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021-2030**, jejímž záměrem je „*formulovat rámec pro opatření státní správy, který přispěje k dosažení rovnosti žen a mužů v ČR*“. Tato listina navazuje na doposud platnou politiku v oblasti rovnosti žen a mužů (Úřad vlády, 2021, s. 9-10).

Šimečková (2020) in Šmíd (2020, s. 107) doplňuje základní zákon a nejvyšší právní normu **Ústavu České republiky** a součást ústavního pořádku **Listinu základních práv a svobod**, které mimo jiné také zahrnují právní úpravu zásad rovného zacházení a zákazu diskriminace v ČR. A posledním významným obecně závazným právním předpisem je **Antidiskriminační zákon** neboli Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (Zákon č. 198/2009 Sb.).

2.3 Rovné odměňování

Rovné odměňování mužů a žen je zásadním aspektem voje za genderovou rovnost v pracovním prostředí. Tento koncept nespočívá pouze v eliminaci rozdílů ve finančních odměnách mezi muži a ženami za stejnou práci, ale také v odstranění strukturálních a systémových nerovností, které prohlubují tento problém.

Pichrt, Tomšej a kol. (2020, s. 49) uvádí, že z důvodu příznivého vývoje ekonomiky v posledních letech, se zlepšily podmínky pro život občanů České republiky. Z domněnky, že česká populace bohatne, však vyplývá otázka, v jakém rozsahu se jednotlivé osoby podílejí na blahobytu z pohledu své produktivity. Dle tržní ekonomiky platí, že každá pracovní aktivita má svou hodnotu, resp. odměnu. V rámci rovného odměňování by měla být stejná práce oceněna stejnou finanční částkou, avšak takové pravidlo není v právní úpravě zakotveno, a tudíž existuje mnoho případů, kdy se zaměstnanci setkávají s opakem.

MPSV ČR (2020) in Košťálová a kol. (2021, s. 30) zase předkládá, že Česká republika se řadí k Evropským zemím, ve kterých je situace s nerovností odměňování žen a mužů nejhorší a hodnoty se z dlouhodobého hlediska výrazně nemění nebo se dokonce pozvolna zhoršují. Křížková a kol. (2018), Křížková a kol. (2017) in Košťálová a kol. (2021, s. 30) znázorňují výsledky výzkumů a hodnoty rozdílného odměňování, kdy největší rozdíly jsou viditelné:

- U studentů vysokých škol – rozdíl až 27 % mezi ženami a muži (cca 15 000 Kč ve prospěch mužů).
- U osob se základním vzděláním – rozdíl okolo 16 % mezi ženami a muži (cca 4 000 Kč ve prospěch mužů).
- U osob se středoškolským vzděláním – rozdíl zhruba 20 % mezi ženami a muži (cca 7 300 Kč ve prospěch mužů) Křížková a kol. (2018), Křížková a kol. (2017) in Košťálová a kol. (2021, s. 30).

Autoři dále uvádějí, že největší rozdíl v odměňování žen a mužů se nachází na vysoce kvalifikovaných pracovních místech v oblasti bankovníctví a ve sférách, kde dominují muži. Příznivější podmínky lze spatřit u nadnárodních korporací, veřejné správy, dopravy, školství a vesměs ve všech odvětvích s nižším finančním ohodnocením a vysokým obsazením žen. Křížková a kol. (2018), Křížková a kol. (2017) in Košťálová a kol. (2021, s. 30). Dle autorů se difference objevuje i mezi soukromým a veřejným sektorem, přičemž v soukromém sektoru je situace horší. Zde mohou mít ženy až o 10 % nižší plat, zatímco ve veřejné správě se hranice pohybuje okolo 5 %. Ve veřejném sektoru je sice procento nižší než u soukromého sektoru, avšak v tomto případě by k výrazným rozdílům docházet nemělo, jelikož jsou zaměstnanci odměňováni dle tabulkového platu. Z tohoto důvodu se dá považovat procento za relativně vysoké (Křížková a kol., 2018, Křížková a kol., 2017 in Košťálová a kol., 2021, s. 30).

K okolnostem ovlivňující odlišnost ve finančním ohodnocení žen a mužů lze dle MPSV ČR (2020) a Křížkové a kol. (2018) in Košťálová a kol. (2021, s. 30-31) zařadit:

- Horizontální a vertikální rozdělení pracovního trhu.
- Platovou diskriminaci v daném podniku.

- Nedostatečný přehled finančního ohodnocení (obecně nastavení systému ohodnocení a navazující sdělování informací zaměstnancům ohledně odměňování).
- Omezování sladování pracovního a osobního života a nedostačující sociální a peněžní ocenění péče o potomstvo, péče o stárnoucí příbuzné a osoby se zdravotním postižením.
- Růst podílu žen v podnicích, ve kterých jsou průměrné mzdy nižší (MPSV ČR, 2020, a Křížkové a kol., 2018 in Košťálová a kol., 2021, s. 30-31).

Procházková, Mičák (2022, s. 60) sdělují, že jedním z kritických faktorů správy a řízení společnosti je hodnocení a odměňování pracovníků. Všichni zaměstnavatelé by si dle autorů měli nastavit spravedlivé odměňování.

Z pohledu odměňování osob zodpovědných za řízení svěřených organizačních jednotek/týmů, by se mělo finanční ocenění vedoucích osob odvíjet od kvality jejich pracovního výkonu a přínosů, které na základě jejich jednání a rozhodnutí vedly k dosažení daných krátkodobých i dlouhodobých cílů společnosti (Amstrong, 2009, Garcial-LAcalles et. al. 2020 in Procházková, Mičák, 2022, s. 60).

Gender pay gap

Gender pay gap (zkratka GPG) neboli v překladu rozdíl v odměňování mužů a žen ukazuje odlišnost v příjmech mužů a žen. Ve většině případů je rozdíl stanoven v procentech nebo v peněžních částkách. Autor dále uvádí, že gender pay gap je možné hodnotit dvěma způsoby. Prvním způsobem je zkoumání poměru mezi příjmy mužů a žen a druhým způsobem se zkoumá o kolik mají ženy nižší příjmy než muži. (Abdel-Raouf, Buhler, 2021, s. 3)

Dle Pichrt, Tomšej a kol., (2020, s. 49) se v rámci ukazatele gender pay gap Česká republika za minulá období potýká s neuspokojivými výsledky. Podle statistických údajů z výzkumu gender pay gapu z roku 2016 byla u České republiky zjištěna 22 % nerovnost v odměňování.

Eurostat (2024) dále uvádí vývoj rozdílů v odměňování u mužů a žen v letech 2017-2022.

Tabulka 1 - Gender pay gap v období 2017–2022

GPG	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ČR	22 %	21,1 %	20,1 %	19,2 %	16,4 %	15 %	17,9 %

Zdroj: Pichrt, Tomšej a kol., (2020, s. 49), Eurostat (2024), Vlastní zpracování (2024)

Z tabulky 1 vyplývá, že do roku 2020 docházelo v České republice ke snižování rozdílů, přičemž v roce 2020 byl gender pay gap roven 16,4 %. V následujících dvou letech však došlo opět ke zvýšení a v roce 2022 byl gender pay gap ve výši 17,9 %.

2.4 Slad'ování osobního a pracovního života

Kapitola se zaměřuje na koncept slad'ování osobního a pracovního života, který představuje klíčový prvek moderní pracovní kultury. S ohledem na právní normy a legislativu se koncept zabývá potřebami mužů i žen v oblasti profesního růstu a zároveň péče o rodinu, blízké osoby a osobní zájmy. Jde o proces, který klade důraz na rovné příležitosti a vyvážený životní styl jednotlivců či organizací. Kapitola se věnuje důležitosti slad'ování osobního a pracovního života a jeho praktické aplikaci v současném pracovním prostředí.

2.4.1 Charakteristika slad'ování osobního a pracovního života

Singh, Sharma (2021) in Limatujuh, Perdhana (2023, s. 560) charakterizují slad'ování osobního a pracovního života jako koncept, který soustředí pozornost na kariéru a kvalitu života (štěstí, příležitosti, rodinu a naplňování duchovních potřeb) osob.

Kalliath, Brough (2008) in Eniola (2023, s. 85) uvádí, že pojem rovnováha mezi osobním a pracovním životem je ve společnosti hojně užíván, ale podle autorů neexistuje shoda v definici tohoto pojmu. Dle Greenhaus, Collind, Shaw (2003) in Eniola (2023, s. 85) musí osoba věnovat soukromému i pracovnímu životu stejný čas, úsilí a zároveň musí být do stejné míry se svou pracovní i rodinnou rolí spokojen, aby se jednalo o rovnováhu. Greenhaus, Allen (2010) in Eniola (2023, s. 85) zase říká, že rovnováhu může charakterizovat skutečnost, v jakém rozsahu se shodují spokojenost a zapojení osoby do pracovních a rodinných rolí a životní hodnoty v přítomném okamžiku osoby.

Malik (2023, s. 3794) definuje slad'ování osobního a pracovního života jako rovnováhu mezi časem, energií a pozorností, kterou osoby zaměřují na své pracovní povinnosti a soukromý život, a které jsou spojeny s rodinnými záležitostmi, společenskými činnostmi, osobními zájmy a vlastní pohodou a vyrovnaností. Young et al. (2022) in Limatujuh, Perdhana (2023, s. 560) k aktivitám soukromého života doplňuje komunitní a dobrovolnickou činnost, rozvoj osobního života, cestování a zábavu.

2.4.2 Dopady slad'ování osobního a pracovního života

Na harmonizaci pracovních povinností a osobního, rodinného života je pohlíženo jako na uznávaný, významný element současné společnosti a zvyšování kvality života (Homfray a kol., 2022, s. 14).

Malik (2023, s. 3794) předkládá pozitivní vlivy na lidský život, které slad'ování osobního a pracovního života přináší. Jedná se například o posilování fyzického a duševního klidu, pokles stresových faktorů a eliminace syndromu vyhoření, zvyšování efektivity výkonu, nárůst spokojenosti se zaměstnáním a podporu osobních vztahů. Zdroj také uvádí, že pro dosažení rovnováhy v osobním a pracovním životě musí člověk něco obětovat. Je nutné na slad'ování života pracovat a vynaložit určitou péči, zejména formulovat limity, snažit se o účinné řízení času, dávat přednost důležitým úkolům a pečlivě zvážit každé rozhodnutí. Young et al. (2022) in Limatujuh, Perdhana (2023, s. 560) považují zaměstnání a rodinu za intenzivní zdroj stresu a zároveň uvádí obdobné činnosti, které mohou vést k eliminaci této psychické zátěže.

Dle Bird (2003) in Swarnalatha, Rajalakshmi (2017, s. 5-6) jsou pro každou osobu důležitými aspekty, při snaze dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, každodenní úspěch a radost. Autor dále upřesňuje, že úspěchem je myšlena činnost vedoucí k dosažení cíle. Za radost označuje nejen štěstí, ale také pocity hrdosti, spokojenosti, lásky, klidu a vyrovnanosti.

Swarnalatha, Rajalakshmi (2017, s. 6) píše o slad'ování osobního a pracovního života jako o všeobecném problému, resp. už se nejedná pouze o práci s nižším počtem odpracovaných hodin. Slad'ování osobního a pracovního života se v současnosti týká více faktorů:

- Jak dlouho zaměstnanci pracují (flexibilita v počtu odpracovaných hodin).
- Kdy zaměstnanci pracují (flexibilita v nastavení pracovních hodin).
- Kde zaměstnanci pracují (flexibilita v místě výkonu práce).
- Udržování rovnováhy pomocí školení a rozvoje zaměstnanců.
- Umožnění čerpání záložních podpůrných pauz v práci (Swarnalatha, Rajalakshmi, 2017, s. 6).

Dle Bird (2003) in Swarnalatha, Rajalakshmi (2017, s. 6) neexistuje absolutní a universální rovnováha. U každého zaměstnance budou požadavky na slad'ování osobního a pracovního života odlišné, jelikož závisí na individuálních potřebách zaměstnanců.

Kocianová (2012, s. 106) píše o důležitosti rovnováhy a rozvržení času mezi prací a osobním životem. Kopecký (2010) in Kocianová (2012, s. 106) se vyjadřují k nastavení pracovního a soukromého života, který je často v nerovnováze z důvodu pracovní zátěže. U většiny osob má však vyšší hodnotu osobní život. Zdroj dále upozorňuje na znak diskriminačního chování, který se objevuje zejména u zaměstnanců/rodičů. Tyto osoby se ocitají pod tlakem při rozhodnutí, zda si budovat kariéru či preferovat rodinný život (rozhodování se týká převážně žen). Kocianová (2012, s. 106) také pojednává o významném problému dnešní doby, kdy je potřebné, aby byly v rodině přítomny dva příjmy.

Vyšší uvědomění společnosti o obtížnosti péče o rodinu a domácnost nastalo v době pandemie Covidu – 19 (Homfray a kol., 2022, s. 13).

Z genderového hlediska mají podle Venkatesh et al. (2017) in Limatujuh, Perdhana (2023, s. 560) ženy a muži odlišný pohled na smysl slad'ování osobního a pracovního života v souvislosti se spokojeností v práci a vnímání angažovanosti. Autoři zmiňují, že pro ženy je udržování rovnosti mezi soukromým a pracovním životem trvalou výzvou, kdežto pro muže znamená slad'ování života záležitost, která souvisí s překážkami při výchově a péči o potomky.

Homfray a kol. (2022, s. 13) uvádí, že v dnešní době se problematika slad'ování osobního a pracovního života už netýká pouze matek s malými dětmi, ale obecně všech, kteří se starají o nemohoucí rodinné příslušníky, osoby staršího věku apod. Zdroj dále zmiňuje rostoucí zapojování mužů do rodičovství, chodu domácnosti a péče o potomky, zatímco se ženy věnují svému zaměstnání.

Dříve se na slad'ování osobního a pracovního života pohlíželo jako na překážky jednotlivých osob, avšak v této době se jedná spíše o záležitost společnosti jako celku (Homfray a kol., 2022, s. 13). Důsledky zapříčiněné rozhozením rovnovážného stavu mezi osobním a pracovním životem se dotýkají nejen osob samotných, ale také jejich nejbližších příbuzných, spolupracovníků i zaměstnavatelů (Homfray a kol., 2022, s. 13).

Punia, Kamboj (2013) in Limatujuh, Perdhana (2023, s. 560) pohlíží na slad'ování osobního a pracovního života jako na přínos pro zaměstnavatele, jelikož jsou pracovníci z důvodu zaváděných opatření pro slad'ování života více motivováni.

V oblasti slad'ování práce a života se objevují rozdíly mezi muži a ženami, zejména pokud se oba musejí z části či střídavě podílet na péči o domov, rodinné příslušníky či závislé osoby apod. z čehož vznikají ekonomické a další následky pro živitele rodiny (Homfray a kol., 2022,

s. 13). Děti a rodiče by měli mít možnost prožívat společný čas v rodinném kruhu, aniž by nějaká z osob byla omezena či příliš zaneprázdněná pracovními povinnostmi nebo komplikovanými pracovními podmínkami (Homfray a kol., 2022, s. 13).

Ve spojitosti se zvyšujícím se věkem obyvatelstva narůstá potřeba tzv. neformální péče, které se věnují především ženy. Péče vyžaduje nejen mnoho času, ale jsou s ní spojeny i další překážky, se kterými se ženy musejí vyrovnávat (Homfray a kol., 2022, s. 13). Neformální péči definuje Národní strategie rozvoje sociálních služeb na období 2016-2025. V dokumentu je neformální péče definována jako „*péče poskytovaná osobě závislé na podpoře, pomoci a péči jejími blízkými rodinnými příslušníky, příbuznými nebo známými*“ (Pospíšil a kol., 2016, s. 26). Zdroj dále uvádí, že počet neformálních pečovatelů se v České republice pohybuje v rozmezí 250–300 tisíc osob, přičemž zhruba z 50 % se jedná o osobu blízkou. Zároveň necelé $\frac{2}{3}$ z počtu neformálních pečovatelů jsou ženy středního či raného důchodového věku, zpravidla mezi 35-64 lety. V rámci systému dlouhodobé péče je tato podoba neplaceného opatrování významným prvkem, přičemž všechna sociální a zdravotní péče je převážně prováděna členy rodiny či blízkými osobami (Pospíšil a kol., 2016, s. 26). Neformální péče je důležitá také z ekonomických a společenských důvodů, jelikož vede ke sjednocování rodin, mezigenerační solidaritě a v případě vysoké nezaměstnanosti může eliminovat napětí na trhu práce (Pospíšil a kol., 2016, s. 26).

Jak uvádí Pospíšil a kol. (2016, s. 27) úloha neformální péče je sice nepostradatelná, ale v českém sociálním a zdravotním systému není dostatečně ohodnocena a její praktikování není snadné. Snadné není ani dosáhnout institucionální podpory, např. zákonné oprávnění ke kratší pracovní době nebo udělení příspěvku na péči jako kompenzaci výdělku ze zaměstnání. Pomoc od obcí a skupin žijících ve stejné lokalitě není rovněž uspokojivá. Schází předávání potřebných informací o možnostech péče, vzdělávání pečovatelů a psychologické poradenství nebo péče o samotné pečovatele (Pospíšil a kol., 2016, s. 27).

Mezery v nastavení systému dlouhodobé péče se dotýkají osob, které mají na starosti péči o své příbuzné. Komplikace vyplývají z nedostatečné či dokonce neexistující právní úpravy týkající se financování péče, nízkého počtu terénních sociálních a zdravotních pracovníků a prostředků pro závislé osoby. Dále nedostatečná pomoc a služby pro osoby, které se péči o jiné osoby věnují včetně vzdělávání a poradenství v oblasti sociální péče (Pospíšil a kol., 2016, s. 28). Zároveň schází podpůrné služby jako například krizová odlehčovací služba a jiné výhody pro pečující osoby. (Pospíšil a kol., 2016, s. 28). Dle Pospíšila a kol. (2016, s. 28) patří mezi další následky nedokonalého nastavení péče a souvisejících výhod, náročnost sloučení péče a výkonu pracovních povinností. K tomuto stavu přispívá skutečnost, že zaměstnavatelé neochotně poskytují zaměstnancům zkrácenou pracovní dobu nebo flexibilní organizování pracovní doby (Pospíšil a kol., 2016, s. 28). Zdroj dále uvádí, že požadavky na neformální péči rostou stejně jako častější poptávka. Z tohoto důvodu jsou pečující osoby nuceny odcházet ze zaměstnání a pobírat finanční náhradu z příspěvku na péči, který obdrží od státu na závislou osobu. Po ukončení péče není opětovný nástup do zaměstnání pro pečovatele snadný, spíše naopak (Pospíšil a kol., 2016, s. 28).

U osob dlouhodobě pečujících o rodinné příslušníky a příbuzné či osoby blízké, obvykle nastává situace, kdy prudce poklesne celkový zisk dané osoby z ekonomické činnosti i sociálních dávek (Pospíšil a kol., 2016, s. 28). Následně jsou dle autora pečovatelé ohroženi možným vznikem chudoby již v produktivním či postproduktivním věku. Zároveň může dojít k narušování rodinných vazeb, obzvláště u dlouhodobé péče o závislé osoby. Partnerské, rodičovské i příbuzenské vztahy v rodině mohou být negativně ovlivněny psychickou zátěží plynoucí z poskytované péče (Pospíšil a kol., 2016, s. 28). Autor rovněž zmiňuje, že v závislosti na délce a obtížnosti péče, se mohou postupně začít rozvíjet fyzické i psychické komplikace pečovatele, resp. náročnost péče má vliv na zdravotní stav pečující osoby. Negativním dopadem

jsou situace, kdy nejsou pečující osoby do jisté míry již ochotny snášet nejisté postavení, zhoršující se sociálně – ekonomické podmínky, nízkou informovanost a vzdělání v rámci neformální péče, kdy dochází k neadekvátní či nedostatečné péči o závislou osobu (Pospíšil a kol., 2016, s. 28).

Homfray a kol. (2022, s. 13) zdůrazňují, že zájem o sladování soukromého a profesního života není pouze z důvodu péče o své blízké, ale i z dalších důvodů například časově náročná dojezdová vzdálenost do zaměstnání, zapříčiněná rostoucí hodnotou nemovitostí nebo cenami pronájmu ve městech, studiem při práci či pouze snaha o vytvoření volného času pro osobní život a vlastní zájmy (Homfray a kol., 2022, s. 13).

2.4.3 Zavádění flexibilních forem práce v zaměstnání

Zaměstnavatelé v současnosti čím dál častěji usilují o zařazení flexibilních pracovních poměrů do pracovního procesu. A to ještě dřív, než poznají nároky svých zaměstnanců, aby dosáhli výhodného pracovního standardu (a kol., 2022, s. 14). Toto jednání je dle autorky jedním z důvodů, jak dosáhnout atraktivity na pracovním trhu, jelikož sladování osobního a pracovního života se stává moderním trendem. Z pohledu zaměstnanců jsou flexibilní možnosti zaměstnání vyhledávané. Personalisté, zaregistrovali u žadatelů o práci zvýšenou pozornost o rozložení času pro práci a soukromý život. Informace o rozložení pracovní doby je často zajímavá více než výše mzdy na daném pracovním místě (Homfray a kol., 2022, s. 14).

Francke (2019, s. 96–99) uvádí příklady vhodného zavedení flexibilních forem práce pro zajištění sladování osobního a pracovního života. Patří zde:

- Zveřejnění flexibilních forem práce v náborových inzerátech.
- Návrh možností flexibilních forem práce pro jednotlivé zaměstnance – umožnit zaměstnancům, aby definovali vlastní potřeby, dle kterých je možné vybrat si nejhodnější variatu.
- Měření výstupů, nikoli času – hodnocení zaměstnanců dle jejich výkonu/splněných úkolů, nikoli dle času stráveného na pracovišti.
- Školení nadřízených zaměstnanců pro flexibilní řízení formou otevřené a pravidelné komunikace s podřízenými zaměstnanci, volby pracovního režimu a stanovení společných pracovních cílů.
- Zajištění podpory flexibilních forem práce nadřízenými zaměstnanci s ohledem na osobní a rodinný život.

Zkušenosti ze zahraničí

Homfray a kol., (2022, s. 14) uvádí, že Evropská komise se podílí na šíření dobrých zkušeností a podněcuje další země k zavádění lepších podmínek v rámci sladování pracovního a osobního života a dále flexibilních způsobů práce, podpory rovnosti pohlaví apod. Mezi země, které již zdokonalily zavedený systém patří například Skandinávie, která má pouze čtyřdenní pracovní týden a zbylé 3 dny jsou určeny pro rodinný život. Nebo Španělsko, které pro věkovou skupinou 60+ upravilo pracovní podmínky tak, aby byly nápomocné a vyhovující. Česká republika se na sladování osobního a pracovního života začala zaměřovat od roku 2009.

Dle autorů se praxe a evropské zákony pomalu odchylojí od původního přístupu ke sladování pracovního a osobního života, zejména snahou o snadnější vstup žen na pracovní trh po mateřské či rodičovské dovolené. V současnosti dochází k podpoře matek veřejnou správou, která poskytuje zabezpečení ve formě péče o děti předškolního věku, opatřením ze strany sociálních služeb nebo ochrana prostřednictvím zákonných záruk. Zároveň je kladen důraz na řešení nedostatku příležitostí pro sladování osobního a pracovního života (Homfray a kol., 2022, s. 14).

Práce z domova (možný nadpis, upravit)

Homfray a kol. (2022, s. 14-15) uvádí, že zaběhlý systém výkonu práce v zaměstnání byl do jisté míry přerušen a upraven z důvodu pandemické situace. Pandemie měla vliv i na vnímání práce z domova, jež se stala jedním ze současných trendů a do budoucna se nepředpokládá, že by mělo dojít k jeho omezení. Stejně jako home office (práce z domova) i další flexibilní formy práce se staly oblíbenými variantami výkonu práce jak pro zaměstnance, tak zaměstnavatele. Během nouzových stavů bylo ověřeno, že ne každá pracovní aktivita vyžaduje pobyt na pracovišti, a práci je možné vykonávat z jiného místa (např. domova) nebo je možné ji úplně vynechat. Rychlý vývoj digitalizace tyto flexibilní přístupy k práci podporuje. Na reorganizaci včetně posílení efektivity práce, je nutné pohlížet jako na možnost rozvoje sladování osobního a pracovního života. Autoři dále uvádí že, zavedení změn, ačkoliv se mohou jevit lákavě, nemusí být jednoduché. Zpracované metodické pokyny a jiné dokumenty navázané na toto téma se mohou při aplikaci potýkat s komplikacemi (Homfray a kol., 2022, s. 15).

Mateřství, mateřská a rodičovská dovolená

Narození dítěte je událostí, která vnese změny do zaběhlého řádu života rodiny. Homfray a kol. (2022, s. 32) považují, období návratu žen na trh práce za dobu, kdy se obvykle prohlubují nerovnosti, se kterými se setkávaly před nástupem na mateřskou a rodičovskou dovolenou. Autoři označují za jeden z rozhodujících faktorů při výběru zaměstnání ženami, příležitost sladovat pracovní život s péčí o rodinu. Zdroj dále zmiňuje vliv, provozní doby organizací pečujících o děti (školky, družiny atd.) na pracovní požadavky žen zohledňující dojezdovou vzdálenost od zaměstnání a délku pracovní doby. Dle autorů existují tři možnosti, jak dosáhnout sladění práce a provozní doby zařízení pro děti. Patří zde, např. přizpůsobení pracovní doby např. flexibilní pracovní doba nebo ranní směny. Dále blízká vzdálenost zaměstnání od domova, povolení k využívání home officu nebo volba zaměstnavatele, který zohledňuje rodinný život např. asertivní jednání zaměstnavatele k osobám pečujícím o příbuzenstvo. Ženy, které mají či chtějí nastoupit po mateřské/rodičovské dovolené zpět na svá původní pracovní místa vyhledávají benefit ve formě zajištěné péče o děti (školky, družiny apod.). Kapacity předškolních zařízení jsou však v České republice omezené, jelikož tyto organizace nejsou schopny pojmout přihlášené množství dětí (Homfray a kol., 2022, s. 32).

2.5 Diskriminace a jiné nežádoucí jevy

Kapitola se zabývá diskriminací a jinými nežádoucími jevy, které mohou mít značný vliv a dopady na společnost a pracovní prostředí. Diskriminace založená na pohlaví, rase, věku nebo jiných faktorech, představuje závažný problém, který ovlivňuje jednotlivce i celé organizace. Kapitola je věnována charakteristice diskriminace na základě pohlaví, jejímu zákazu a identifikaci vybraných forem diskriminace.

2.5.1 Charakteristika diskriminace

Šenková (1999) in Šimečková (2020, s. 18) uvádějí, že pojem diskriminace pochází z latinského slova „discriminare“, které označuje rozlišování nebo rozdělování. Štangová (2010) in Šimečková (2020, s. 18) sdělují, že význam slova diskriminace se postupem času měnil a nyní je diskriminace spojována s něčím nepříznivým a nevhodným. Šimečková (2020, s. 19) hovoří o diskriminaci jako o „rozlišování, vyloučení, omezení, znevýhodňování osoby nebo skupiny osob z důvodu zakázaného diskriminačního znaku.“

Tomšej (2020, s. 15) definuje diskriminaci jako spojení více projevů. Například znevýhodnění zaměstnance, který se nachází ve stejné situaci jako druhá osoba. Zaměstnanec je znevýhodněn oproti druhé osobě z diskriminačního důvodu, pro který neexistuje odpovídající zdůvodnění jednání zaměstnavatele (Tomšej, 2020, s. 15).

Antidiskriminační zákon formuluje diskriminaci jako „*obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci*“ (Zákon č. 198/2009 Sb.). Zákon rozděluje diskriminaci na přímou a nepřímou, přičemž „*Přímou diskriminací se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru, a dále v právních vztazích, ve kterých se uplatní přímo použitelný předpis Evropské unie z oblasti volného pohybu pracovníků, i z důvodu státní příslušnosti*“ (Zákon č. 198/2009 Sb.). Tato kapitola je orientována na diskriminaci z důvodu pohlaví, ke kterému zákon dodává „*Za diskriminaci z důvodu pohlaví se považuje i diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství a z důvodu pohlavní identifikace*“ (Zákon č. 198/2009 Sb.).

Tomšej (2020, s. 33) k pojmu pohlaví uvádí, že se na rozdíl od ostatních diskriminačních důvodů odlišuje tím, že není zaměřen na menšinu. Resp. ženy a muži jsou dvě početné skupiny, přičemž diskriminace může být páchána na obou těchto skupinách. Avšak ve většině případů je zaznamenáno znevýhodňování žen.

Šnýdrová (2006), Vaško (2005) in Košťálová a kol. (2021, s. 29) ve svém díle také rozdělují diskriminaci v obecném pojetí na diskriminaci přímou a nepřímou. Přímou formou je myšleno chování, kdy je k jedné osobě na pracovišti přístupováno jinak, zpravidla méně příznivě než k druhé osobě. Nepřímá diskriminace se může projevovat, domnělým nestranným rozhodováním o činnosti dané osoby, která může být pro osobu nepříjemná či osobu určitým způsobem poškozovat. Takové jednání může být dle autorů těžko rozpoznatelné a rovněž se hůře dokazuje.

2.5.2 Diskriminace pohlaví a její zákaz

Křížková a kol. (2018), Křížková, Sloboda (2009) in Košťálová a kol. (2021, s. 29) uvádějí příklady genderové diskriminace, která se v současných podmínkách nejčastěji projevuje. Jedná se zejména o nerovný přístup ke vzdělání, rozdílná práva a závazky v rodinném prostředí,

odlišné postoje při vstupu do povolání (např. segregiční přijímací pohovory, kdy jsou uchazeči kladeny nevhodné otázky). Dále se mohou žadatelé o práci setkat s nerovnými podmínkami v zaměstnání např. nerovné finanční odměňování, sexuální obtěžování, nemožnost nebo omezování v kariérním růstu, neúměrné nároky a množství práce u žen, které vykonávají práci na stejné pozici jako muži, různé podoby nepřijemných pracovních aktivit apod. Autoři také upozornili na překážky rodičů při návratu z rodičovské dovolené. Zde lze zařadit nemožnost výkonu práce na zkrácený úvazek nebo nízký počet těchto pracovních míst, stálá forma zaměstnání, resp. nedostatek pružných forem zaměstnání a nedostatek předškolních zařízení (Křížková a kol. (2018), Křížková, Sloboda (2009) in Košťálová a kol., 2021, s. 29).

Jak již bylo zmíněno častěji znevýhodnění pocítují ženy v rámci finančního odměňování, kdy mohou pobírat nižší mzdu než muži. Sayers (2017) in Košťálová a kol. (2021, s. 29) dále zmiňuje jako diskriminační znak segregovaný pracovní trh, kde jsou v profesích s početní převahou žen, méně uznávané a mají nižší ohodnocení, například administrativní činnost, pečovatelské služby nebo vzdělávání. Omezování žen v nástupu do více maskulinních zaměstnání, do sfér s vyšší platovou třídou nebo méně možností k obsazení vyšších pracovních pozic jsou rovněž znaky diskriminace. Autoři uvádí tzv. efekt skleněného stropu, který označuje těžko pozorovatelné, avšak podstatné překážky, které svazují ženy v posunu na určitou (vyšší) úroveň. Chaturanga (2011) in Chaturanga (2021, s. 2) popisuje „skleněný strop“ jako průhledné bariéry, které ženám nedovolují udělat další krok v rámci firemního žebříčku neboli nemohou se posunout na manažerské pozice. Dle autorů Chuma, Ncube (2010) in Chaturanga (2021, s. 2) se problematika „skleněného stropu“ týká žen ve všech středních a velkých organizacích rozvojových zemí.

Další pojem, který zmiňují autoři Košťálová a kol. (2021, s. 29) je tzv. efekt skleněného výtahu/eskalátoru, který naopak znamená moc mužů nastavit takové podmínky v pracovním prostředí, které jsou výhodné především pro samotné muže. Ženy nemají možnost vypracovat se na lepší pozice či se posunout ve své kariéře. Chaturanga (2021, s. 2) popisuje tento jev jako soutěž žen a mužů o danou pracovní pozici. Vzhledem k dominantnímu postavení mužů ve společnosti a předpokladu úspěšnějšího vedení se muži mohou dostat i na pozice v profesích, kde jsou dominantní především ženy (např. školství, ošetrovatelství). Navzdory vysokému zastoupení žen v zaměstnání, jsou po nástupu muži povýšeni zpravidla dříve než ženy, čímž dochází k efektu projíždějících mužů kolem žen jako na eskalátoru. Stejným způsobem funguje také „old boy network“ neboli neformální vazby mezi muži, které jsou budovány prostřednictvím společných činností a zájmů jež nepříznivě ovlivňují ženy, jelikož nejsou do mužského kolektivu začleňovány (Lalanne, Seabright, 2011, in Košťálová a kol., 2021, s. 29). Tajfel (1978) in Chaturanga (2021, s. 3) uvádí případ žen, kterým se podařilo vypracovat v pracovním prostředí, kde převládá mužské pohlaví a které se následně snaží zamezit povýšení či kariérnímu postupu jiným ženám. Tento jev se nazývá „syndrom včelí královny“.

Křížková a kol. (2018), Šnýdrová (2006) in Košťálová a kol. (2021, s. 29) uvádějí kromě problematiky odměňování žen také uzavírání smluvních vztahů, kdy jsou ženám nabízeny především smlouvy na dobu určitou. Muži jsou zaměstnáváni na dobu neurčitou, jelikož jsou pro podniky větší jistotou než ženy, které jsou v životě ovlivněny těhotenstvím a péčí o děti. Důležité je podle Křížkové, Haškové (2003) in Košťálová a kol. (2021, s. 30) zmínit, že diskriminační podmínky v kariéře žen se postupem času mění, stejně jako jejich postavení a pozice. Prostřednictvím studií bylo dokázáno, že nejméně odchylek je mezi ženami a muži v prvních letech kariéry a obráceně nejvíce nejednotné podmínky mají ženy po mateřské a rodičovské dovolené, ženy s malými dětmi, ženy s vyšším dosaženým vzděláním a ženy staršího věku. Autoři rovněž uvádějí, že podle analýz souvisí výše omezení s délkou doby péče o dítě, resp. s časem kdy ženy nepracují. Například v roce 2011 byla ženám po nástupu do práce

vyplacena nižší mzda o 6,25 % po jednom roce na mateřské dovolené (Křížková, Hašková, 2003, in Košťálová a kol., 2021, s. 30).

Bez ohledu na diskriminaci jsou podle Sayerse (2017) in Košťálová a kol. (2021, s. 30) ženy znevýhodněny také z důvodu nízkého vzdělání, nedostatku pracovní praxe, péče o děti či o osobu blízkou či typu práce, které typicky vykonávají ženy. Zajímavou informaci uvedl Český statistický úřad (2019) in Košťálová a kol. (2021, s. 30), který poukazuje na rozdíl v odměňování žen, přestože v ČR není práce primárně ohodnocena na základě dosaženého vzdělání. Ženy v současnosti zpravidla dosahují vyššího vzdělání než muži.

Zákaz diskriminace

Z kapitol výše vyplývá, že za diskriminaci pohlaví je považován rozdílný přístup k osobám, které jsou buď mužem nebo ženou (Šimečková, 2020, s. 58). Zdroj dále uvádí, že Evropská unie již od počátku svého vzniku podporuje rovné zacházení mezi ženami a muži, přičemž cílem opatření bylo sledování ekonomických dopadů a zajištění výhodnějších životních a pracovních předpokladů pro ženy. Jak již bylo zmíněno, genderová rovnost je formulována jako „*rovnost mezi muži a ženami v právech, povinnostech a příležitostech, která znamená právní a faktickou rovnost obou pohlaví ve všech oblastech života*“. Ačkoliv zákony zajišťují dodržování rovnováhy, objevuje se mnoho situací protiprávního jednání v rámci nerovného zacházení a diskriminace pohlaví. Jednou z nejčastějších příčin nerovného zacházení je mateřství (Šimečková, 2020, s. 59). Z toho důvodu je dle autorky hlavním záměrem společnosti zabezpečit genderovou rovnost pomocí politiky rovných příležitostí.

Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2006/54 (článek 14, odstavec 1), která se mimo jiné zabývá také touto problematikou, sděluje ve věci zákazu diskriminace, že není přípustné, aby ve veřejném a soukromém sektoru, včetně veřejnoprávních subjektů, docházelo k přímé nebo nepřímé diskriminaci pohlaví v rámci přístupu k zaměstnání, vývoje v zaměstnání, vzdělávání a pracovních podmínek.

2.5.3 Obtěžování a sexuální obtěžování

Nejprve je nutné definovat co znamená obtěžování. Antidiskriminační zákon popisuje obtěžování jako „*nežádoucí chování jehož záměrem nebo důsledkem je snížení důstojnosti osoby a vytvoření zstrašujícího, nepřátelského, ponižujícího, pokořujícího nebo uážlivého prostředí*“. Nebo jednání, „*které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí ovlivňující výkon práv a povinností vyplývajících z právních vztahů*“ (Zákon č. 198, 2009 Sb.). Šimečková (2020, s. 50) pohlíží na obtěžování jako na psychickou či fyzickou újmu různých forem a velikosti. Například se může jednat o zdánlivě dobromyslné poplácávání, strkání, vysmívání rysům, vzhledu. Dále diskriminační urážky zaměstnanců jiným zaměstnancem či dokonce zaměstnavatelem. Takové jednání zpravidla vytváří nepříjemnou atmosféru na pracovišti a může být uskutečněno také v kybernetické formě (formou zpráv). Autorka dále zmiňuje, že znevýhodňování osob z důvodu pohlaví se obvykle vztahuje k sexuálnímu obtěžování.

Podle antidiskriminačního zákona, je sexuální obtěžování definováno stejně jako obtěžování, s projevy sexuálního charakteru (Zákon č. 198, 2009 Sb.). Šimečková (2020, s. 51–52) uvádí, aby se jednalo o sexuální obtěžování musí být společně splněny tyto znaky – vystupování podněcené pohlavním pudem, nevhodné a nevídané chování vůči druhé osobě a jednání vyvolávající nepříznivou pracovní náladu. Autorka dále uvádí příklady slovního i mimoslovního sexuálního obtěžování, kterými mohou být netaktní sexuální návrhy, zprávy se sexuálními motivy, vtipy se sexuální pointou, soustředěné pohledy na určité tělesné partie, sexuální posunky a eventuálně úsilí o doteky a další tělesný kontakt. Napadená osoba musí

vyjádřit nesouhlas s nežádoucím chováním, aby mohl být čin identifikován jako sexuální obtěžování. V dnešním světě jsou lidé velmi citliví, pokud je sexuální obtěžování projevováno formou hrubých slovních náznaků a sexuálních návrhů. Avšak dle autorky je možné sexuální obtěžování chápat různě na základě nastavení určité kultury a významnou roli hraje rovněž vzdělanost společnosti. Sexuální obtěžování lze posuzovat také dle typu zaměstnavatele a projevů či vystupování jeho zaměstnanců. Příkladem může být nenucená tolerance žen, vůči nezdvořilým podnětům a sexuálním poznámkám ze strany ostatních zaměstnanců (zpravidla mužů). Přičemž ženy často ani nevnímají, že jsou sexuálně obtěžovány nebo, že atmosféra na pracovišti je nenávistná a neúctivá. Šimečková (2020, s. 53) zmiňuje, že do sexuálního obtěžování nepatří dobrovolné erotické poměry mezi osobami v zaměstnání. Mohou se však objevovat i případy, kdy ženy podstupují rizika sexuálního obtěžování z důvodu možnosti využívání výhod, prospěchu, který získávají na základě pokorného chování. Je však důležité uvědomit si, že v případě překročení hranic už není snadné vymanit se z dané situace. Pachatel tlačí na oběť zpravidla za nepřítomnosti jiných osob, resp. v soukromí. V momentě, kdy se postižená osoba rozhodne pro udání pachatele, má velmi malou šanci na prokázání viny, jelikož nemá žádné důkazy o protiprávním jednání. Zároveň je popisování sexuálních aktivit pro oběť většinou natolik nepříjemná a ponižující, že se k oznámení činu neodhodlá.

Šimečková (2020, s. 54) poukazuje na možný traumatizující dopad sexuálního obtěžování fve formě znásilnění dle trestního zákoníku, hlavy III, paragrafu 185. Druhým závažným trestným činem, který může nastat je sexuální nátlak (trestní zákoník, hlava III, paragraf 186). V případě sexuálního nátlaku může dle autorky docházet k sexuálnímu zneužívání v podobě nedobrovolného onanování, odhalování a dalším vynuceným sexuálními praktikám, přičemž pachatel zneužívá své pozice či bezmoci či závislosti druhé osoby.

2.5.4 Šikana (mobbing, bossing, staffing)

Jak uvádí Tomšej (2020, s. 124) s diskriminací a obtěžováním bývá spojena také šikana. Agresivní chování může probíhat jak z diskriminačních důvodů, tak i z příčin, které s diskriminací nesouvisí. Tato kapitola je věnována problematice šikany na pracovišti v rámci diskriminace pohlaví.

Branch et al. (2013, s. 280) představují šikanu na pracovišti jako jev, který vlivem osobních a organizačních důsledků, zabraňuje růstu a zachování podstatných, různorodých a tvůrčích činností daných organizací. Hogh et al. (2021) in Harlos et al. (2023, s. 2) dodávají k následkům šikany také disfunkci procesů, zhoršení výkonnosti a ziskovosti organizace.

Bjorkqvist, Osterman, Hjelt-Back (1994), in Michail Michailidou, Mavromoustaki (2023, s. 908) definují šikanu jako opakování určitého chování způsobující duševní nebo fyzickou bolest. Agrese je vedena vůči jedné osobě či skupině osob, které nejsou schopné takovému jednání odolávat. Isufaj (2022, s. 109) dodává dva důvody, proč u obětí nedochází k reakci na nenávistné chování. Prvním důvodem může být skutečnost, že je dotčená osoba součástí menšiny a druhým důvodem může být fyzická zdatnost či věk osoby, tzn. osoba může být fyzicky slabší či mladší než pachatel. V takových případech se většinou poškozená osoba neodvážá bránit, jelikož je ovlivněna vidinou, ještě horších následků.

Přestože velká většina výzkumů týkající se šikany neuvádí rozdíly mezi pohlavími, další analýzy či studie dokazují, že oběti jsou zpravidla ženského pohlaví (Giorgi et al., 2016, Tsuno et al., 2015, Salin, 2018, Zapf et al., 2020 in Stylianou et al., 2023, s. 71). Podle autorů může růst pravděpodobnost výskytu šikany ženského pohlaví na základě historického nastavení, kdy byly ženy znevýhodňovány v zaměstnání, při kariérním postupu a odměňování. Doposud nedochází ani k výrazným změnám v zastoupení žen v zaměstnáních. (Elliott, Smith, 2004, Ely, Padavic, 2007, Broadridge, Hearn, 2008, in Harlos et al. 2023, s. 4).

Důležitým faktorem je také čas, který je jedním z rozpoznávacích znaků šikany. Ve vztahu k šikaně totiž časové období představuje vytrvalost nebo vrozec nepříjemného jednání. To

znamená, že v případě, kdy proběhne jednorázový útok na osobu, se nemusí hned jednat o šikanu. Avšak v průběhu času se může agresivní jednání stupňovat (Einarsen et al., 2011, Hoel, Cooper, 2001, Sanunders et al. 2007, Caponecchia, Wyatt 2009, Zapf, Gross, 2001, in Branch et al. 2013, s. 281).

Soares (2002) in Michail Michailidou, Mavromoustaki (2023, s. 909) vymezují na základě různých definic tři základní projevy šikany, kterými jsou:

- Opakování či trvání násilného chování.
- Negativní účinky, které zažívá dotčená osoba (vyplývající z činnosti pachatele).
- Možné destruktivní dopady u šikanované osoby.

K prvnímu projevu šikany, uvádí Sauerländer (2022) konkrétnější časové údaje. Obvykle je šikana prováděna alespoň jednou za týden (opakování) a šikana probíhá nejméně 6 měsíců (délka trvání). Mezi dopady a organizační rizika šikany lze zařadit snížení důvěry mezi zaměstnanci a vedením organizace, zvyšování absencí na pracovišti, zvýšení nákladů a další náklady na nové zaměstnance a jejich adaptační proces, náklady na předčasné důchody a odstupné, komplikace s image organizace a úbytek talentovaných, kvalitních a schopných zaměstnanců. Kromě zmíněných rizik může dojít k opakujícím se projevům šikany i po odchodu oběti či hlavního pachatele ze zaměstnání, kdy v šikaně vůči konkrétní osobě pokračují ostatní zaměstnanci nebo si pachatelé po odchodu oběti vyhlídnou další oběť. (Pelit, Pelit, 2014, Yapıcı Akar et al., 2011, in Uçan, Batuk Ünlü, 2022, s. 356). Autoři Szarek, Szarek (2021, s. 255-257) doplňují k dopadům šikany v organizaci náklady na nemocenskou a náklady na kompenzaci za újmu způsobenou obětí. Autoři také uvádějí dopady na oběť samotnou, které se mohou projevit prostřednictvím psychických poruch, například zmatenost, úzkosti a strach, pochybnosti a nejistota, stres, izolace, poruchy příjmu potravy, narušené soustředění, zapomnětlivost. Dále fyzické bolesti těla a zvracení. Z dlouhodobého hlediska může u osob docházet k problémům se spánkem, trvajícím nadměrnému napětí, k apatii a sexuální dysfunkci. Rovněž je důležité zmínit vliv šikany na celou společnost a ekonomiku, kdy musí být osobám/zaměstnancům zajištěna léčba a rehabilitace, nebo musí být vynaloženy náklady na sociální pojištění, důchod, rozpad rodiny či sebevraždy obětí. (Erenkfeit et al., 2011; Chomczyński, 2008; Warszewska-Makuch, 2005; Ostrowska, Michcik, 2014; Szymik, Brosz, 2009; Kucharuk, 2016; Miedzik, 2007, Najda, 2012, in Szarek, Szarek, 2021, s. 255-257). Šupšáková (2017, s. 156-157) uvádí, že šikana vzniká na základě nastavení pracovního prostředí a upozorňování na odlišnosti v kolektivu. Koubek (2013) in Šupšáková (2017, s. 156-157) předkládá souhrn aktivit pro prevenci šikany v organizacích. Patří zde například:

- Budování akceptovatelných pracovních podmínek.
- Analýza atmosféry na pracovišti a pracovních týmů.
- Teambuildingy.
- Příprava a tréninky vedoucích zaměstnanců.
- Sledování a rozvoj firemní kultury a komunikace.
- Naslouchání a řešení oznámení nežádoucích projevů zaměstnanců.
- Zavedení opatření proti šikaně (např. zveřejnění kontaktu na osobu zabývající se případnými problémy, schránka důvěry).
- Zavedení pravidel prevence šikany.

Dále autor uvádí činnosti, které je vhodné provádět v případě, že se na pracovišti začnou objevovat negativní jevy spojené se šikanou. Do těchto reaktivních opatření lze zařadit:

- Udržování neutrality na pracovišti.
- Neznevažování stížností zaměstnanců či anonymní oznámení.
- Monitoring chování zaměstnanců i v případě, že se nepodařilo šikanu ihned prokázat.

- Šikanovaným osobám zařídit oddělné pracovní místo.
- Zveřejnění postupu pro ohlášení nežádoucích jevů a následný postup možného řešení zaměstnancům.

Tomšej (2020, s. 124-125) uvádí, že z hlediska pachatelů se šikana dělí na mobbing, bossing a staffing.

Mobbing

Tomšej (2020, s. 124-125) uvádí, že u mobbingu se jedná o nemorální a nenávistnou komunikaci v zaměstnání, která je vedena proti vybranému jedinci. Pachatelé útočí a opětovně napadají oběť za účelem osobu poškodit a vytlačit osobu z pracovní skupiny. Dalším záměrem může být dle autora znesnadnění kariérního postupu oběti z důvodu, že pachatelé se cítí být konkurenčně ohroženi nebo úspěch poškozené osobě nepřejí. Takové jednání může být vedeno proti ženě, která ohrožuje profesní růst muže nebo naopak.

Galanaki, Papalexandris (2013, s. 3) definují mobbing jako opakující se nepříznivé jednání osoby či skupiny osob vůči jedné vybrané osobě.

Dle autorů Uçan, Batuk Ünlü (2022, s. 353) má pachatel/pachatelé ve většině případech vyšší postavení a pravomoce. Jejich využitím se osoba/osoby snaží své jednání obhájit případně prokázat svou nevinu (i když je ve skutečnosti vinná). Dle Busby et al., 2022, Klein, Martin, 2011, in Vveinhardt, Deikus, 2022, s. 3) se pachatel dokonce může vydávat za oběť a prostřednictvím zavádějících a klamavých informací ztěžovat jejich odhalení.

Studie zkoumající mobbing odhalily, že nejčastěji se vyskytuje verbální mobbing (95 %), následně sociální a psychologický mobbing (24 %) a fyzický mobbing (5 %). I když je fyzický mobbing nejméně častým typem agresivního jednání, na druhou stranu se jedná o nejlépe prokazatelný typ. Pachatel může vybranou osobu sexuálně obtěžovat, bít, kopat, fackovat či plivat na ni. Následky jsou zpravidla viditelné na rozdíl od verbálního, sociálního a psychického mobbingu a důkazy o takovém jednání mohou oběti napomoci při soudním řízení. (Andresen, Buchanan, 2017, Riebel, 2011, Gordon, n.d., in Uçan, Batuk Ünlü, 2022, s. 353-354).

Tomšej (2020, s. 124) zmiňuje čtyři fáze mobbingu. **První fází** je střet či neshoda mezi zaměstnanci, která není vyřešena spravedlivě. Jedna z dotčených osob zdánlivě vyhrává a nabývá převahy, kterou využívá v následujících fázích.

Za **druhou fází** zdroj uvádí šikanu ve formě šíření pomluv o oběti, opovrhování, ignorování, potlačování názorů, zpochybňování rozhodnutí dané osoby atd. Ve **třetí fází** obvykle začne utlačovaná osoba snižovat svou pracovní aktivitu, opakovaně se nedostavuje na pracoviště, chybje apod., což pouze povzbuzuje pachatele k dalšímu poškozování osoby. Vedení si začne všimnout nedostatků zpravidla až v této fázi. Místo aby byl pachatel potrestán, je za své chyby kritizována oběť. **Koncovou (čtvrtou) fází** je vyhnání, vytlačení oběti z pracovního prostředí. Ta se většinou uzavírá do sebe a odchází ze zaměstnání. V horším případě dostane poškozená osoba výpověď od zaměstnavatele z důvodu neplnění svých pracovních povinností (Tomšej, 2020, s. 124).

Obdobně popisují fáze Svobodová (2008) in Sánchez-Gardey et al. (2021, s. 110) s tím, že u první fáze doplňuje složitost rozeznání mobbingu a jednorázového útoku. Dle autorky si poškozená osoba začíná uvědomovat a připouštět fakt, že je na ní páčáno násilí zpravidla až ve třetí fázi mobbingu. Během této fáze se mohou začít zapojovat k násilnému jednání i další zaměstnanci. K mírnému rozporu dochází u rysu snižování pracovní aktivity, jelikož dle autorky Svobodové se jedná o rys čtvrté fáze, zatímco autor Tomšej jej zmiňuje již ve třetí fázi mobbingu.

Davenport et al., (1999), in Vveinhardt, Deikus (2022, s. 3-4) rozděluje mobbing do tří stupňů:

- První stupeň: Osoba nepodléhá situaci, stihne se stáhnout v počátcích mobbingu či je plně rehabilitována.
- Druhý stupeň: V tomto případě se osoba už nemůže bránit, urychleně se stahuje, prožívá utrpení a prochází si fyzicky bolestivým obdobím.
- Třetí stupeň: Dotčená osoba nezvládá docházet do zaměstnání, vykonávat zadanou práci a potřebuje léčbu.

Kruger (2004) in Ondriová, Fertal'ová (2021, s. 55) uvádí čtyři základní skupiny prevence mobbingu, kterými jsou legislativní opatření, administrativní opatření, výchovná opatření a právní výchova, tréninky asertivního chování, zásady psychohygieny. U legislativních opatření je základem identifikovat možné situace, které mohou na pracovišti nastat a splňují skutkovou podstatu mobbingu. Dále stanovit orgány, které budou odpovědné za řešení mobbingu a tvorbu pracovního řádu pro zaměstnance. Administrativní opatření zahrnují postupy a podobu pro podávání oznámení, možnosti poradenské činnosti a pravidla pro zachování anonymity ohlašovatele. V rámci výchovného opatření jsou školeny osoby, zabývající se řešením mobbingu.

Jak uvádí Tomšej (2020, s. 125) u tohoto druhu šikany není pachatelem přímo nadřízená osoba, ale většinou spolupracovník, který svého nadřazeného postavení dosáhl tím, že na ostatní zaměstnance působí autoritativně, je extrovertní povahy nebo je psychicky silný. Autor uvádí nejčastější příklad mobbingu, kterým je konkurenční boj zpravidla dvou pracovníků, kteří se snaží získat stejnou pracovní pozici. Aby se ke svému cíli přiblížili, využívají nečestného jednání jako například očeřování konkurenta nebo manipulace ostatních pracovníků proti konkurentovi (Tomšej, 2020, s. 125).

Bossing

Topa, Moriano (2013) in Akande (2023, s. 275) definují bossing jako určitou formu mobbingu, kde je vykonavatelem násilí a nátlaku vedoucí osoba. Agresivní chování pomáhá pachatelům dosáhnout respektu a poddajnosti u oběti. Zároveň obvykle usilují o to, aby oběť „dobrovolně“ ukončila pracovní poměr.

Uçan, Batuk Ünlü (2022, s. 355) popisují bossing jako moc nadřízené osoby rozhodovat o osudu svých podřízených.

Tomšej (2020, s. 125) uvádí, že základ bossingu je stejný jako u mobbingu. Rozdílným znakem je vyšší pravomoc nadřízeného, která má často na šikanovanou osobu horší dopad. Zdroj jako příklad zmiňuje zadávání absurdních, nepotřebných, příliš náročných povinností a úkolů, které není dotčená osoba schopna splnit. Toto tvrzení podporuje další zdroj, který takové počínání nazývá „zadávání Sisyfovské práce“. Dále doplňuje mobbingovou strategii vedoucích osob o neustálý důkladný dozor nad podřízenými, odloučení vybrané osoby od kolektivu nebo zamezování výkonu společné práce a zatajování zásadních nařízení vydaných vedením organizace (Frankovský et al., 2019, Borská, 2005, in Akande, 2023, s. 276).

Pugnerová a kol. (2019, s. 206) přidává jako příklad bossingu situaci, kdy vedoucí zadá podřízené osobě vypracovat úkol v době, kdy je zaměstnanec na služební cestě a v případě nesplnění zadané práce přichází trest. V době nepřítomnosti zaměstnance na pracovišti (z důvodu čerpání dovolené, nemocenské) může docházet ke stěhování nábytku či věcí z kanceláře podřízené osoby, která je po návratu zpravidla nemile překvapena.

Zároveň může ze strany nadřízeného docházet k zaujatému hodnocení oběti či falšování posudků o pracovním výkonu oběti. Vedoucí zaměstnanec může zasahovat do odměňování zaměstnance (především může omezovat bonusy a krátit pohyblivou složku mzdy) nebo do příležitostí kariérního postupu, čerpání dovolené apod. (Tomšej, 2020, s. 125).

Staffing

(Tomšej, 2020, s. 125) uvádí, že u staffingu je situace opačná, resp. šikanována je vedoucí osoba svými podřízenými. Tento typ záměrného trýznění se nevyskytuje tak často jako mobbing či bossing. I když se to na první pohled může zdát jako skoro nemožné, i podřízení mohou spojit své síly a nalézt způsoby, jak šikanovat nadřízenou osobu. Staffing se nejčastěji objevuje ve spojitosti s dosazením nového člověka na místo manažera nebo pokud je pozice obsazena osobou z mateřské společnosti (např. cizinec). Zdroj dále uvádí, že v případě cizích státních příslušníků mohou zaměstnanci zájměrně mezi sebou mluvit rodným jazykem, aby měl nadřízený problém s porozuměním nebo nadřízenému sdělují zavádějící či nepravdivé informace, což mu brání ve správném řízení týmu. Chování takového charakteru je pro zaměstnavatele nepřijatelné a mělo by být urychleně vyřešeno.

Uçan, Batuk Ünlü (2022, s. 355) představují staffing jako nejvzácnější formu šikany. Autoři navíc uvádí možné důvody vzniku staffingu, kterými mohou být žárlivost podřízených osob, nepřijetí nového vedoucího zaměstnance či emocionální pouto s původním vedoucím zaměstnancem apod.

Kratz (2005) in Pugnerová a kol. (2019, s. 206) uvádí, že záměrem staffingu je sesazení osoby z vedoucí pracovní pozice či narušení fungování personální a podnikové politiky. Zdroj dále zmiňuje jako jeden z důvodů výskytu staffingu snahu podřízených osob demotivovat a vystresovat nadřízenou osobu natolik, že se sama rozhodne svou pozici a zpravidla i organizaci opustit. Tato forma šikany se rovněž může projevit na psychice a zdraví dotčené osoby. V některých případech staffingu, může docházet k situacím, kdy nejsou obvinění z nezákonného jednání pachatelé, ale vina je přisuzována nadřízené osobě za to, že si nedokázala získat důvěru podřízených pracovníků a správným způsobem řídit tým.

Ve všech zmíněných situacích (mobbing, bossing, staffing) může docházet k šikaně z důvodu diskriminace pohlaví. To znamená, že u jednotlivých forem šikany může být obtěžována žena nebo muž, zejména pokud žena nastoupí do výhradně mužského kolektivu nebo naopak muž nastoupí do výhradně ženského kolektivu. Spolupracovníkům, nadřízeným či podřízeným v roli pachatele, nemusí osoba opačného pohlaví vyhovovat, např. z důvodu jiného pohledu na řízení týmu, snaze zavádění změn, novinek, inovativních postupů pracovních úkolů apod., což může vést k diskriminačnímu chování. V ojedinělých případech může být pachatel zaujatý vůči opačnému pohlaví, např. z důvodu negativních životních zkušeností, rozdílného či naučeného smýšlení a uvažování o druhém pohlaví atd. Osoba s nenávislným postojem vůči opačnému pohlaví, obvykle dokáže zmanipulovat ostatní osoby na pracovišti proti oběti. Je tedy důležité zajímat se kromě pracovních povinností, také o vztahy na pracovišti, jelikož ty vytváří pracovní atmosféru.

2.6 Metodika

Tato kapitola obsahuje informace o cíli diplomové práce a výzkumném šetření, včetně vybraných metod sběru dat a volby respondentů. Dále je zde představen výzkumný problém, základní výzkumné otázky a ně navazující předpoklady. Zkoumanou organizací této diplomové práce je ústřední orgán státní správy Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (dále jen „MMR, ministerstvo“).

Diplomová práce je strukturovaná do dvou hlavních částí – teoretická a analytická. Teoretická část vychází z analýzy pramenů se záměrem shrnutí zkoumané problematiky, uvedení kontextu a srovnání názorů různých autorů. V teoretické části byly využity tištěné publikace, odborné články, interní dokumenty a internetové zdroje. Teoretická část práce posloužila jako podklad pro zpracování analytické části.

Výzkum práce je sestaven z kombinace kvantitativního a kvalitativního šetření, přičemž kvalitativní výzkum je pro tuto práci stěžejním. V rámci kvalitativního šetření byla vybrána metoda polostrukturovaných rozhovorů, které byly provedeny se dvěma skupinami osob. První méně početnou skupinou byly osoby odpovědné za realizaci gender managementu, za účelem získání informací o fungování gender managementu a implementaci projektu Gender na MMR. Druhou skupinou byly ženy, které v organizaci působí ve vyšších (manažerských) pozicích a mohou být z toho důvodu považovány za úspěšné. V tomto případě byly rozhovory zaměřeny na uplatnění žen v organizaci, resp. na identifikaci faktorů úspěchu, kariérní růst ženy, bariéry, se kterými se ženy setkávají/setkaly a jak se s nimi vypořádávají/vypořádaly atd. Kvantitativní šetření bylo provedeno prostřednictvím dotazníkového šetření za účelem získání zpětné vazby zaměstnanců a potvrzení tvrzení z rozhovorů. Metody byly vybrány z důvodu poskytnutí potřebných údajů k zodpovězení výzkumných otázek, potvrzení či zpochybnění stanovených předpokladů a z důvodu prohloubení znalostí ve zkoumané oblasti. Na závěr analytické části bylo provedeno shrnutí výsledků kvalitativního a kvantitativního šetření (diskuze) včetně komparace názorů respondentů.

Cílem práce je vyhodnotit vývoj gender managementu v podmínkách ústředního orgánu státní správy ČR a na základě výsledků potvrdit/zpochybnit platnost daných předpokladů a definovat doporučení pro nastavení a realizaci opatření vedoucích ke zlepšení gender managementu v dané organizaci.

Výzkumný problém: Vývoj gender managementu v podmínkách ústředního orgánu státní správy ČR.

Výzkumná otázka č. 1: Dochází ke zlepšení gender managementu na Ministerstvu pro místní rozvoj díky realizaci opatření cílených pro zlepšení v dané oblasti?

Výzkumná otázka č. 2: Pokud dochází ke zlepšení gender managementu na Ministerstvu pro místní rozvoj, odráží se tenhle vývoj v uplatnění žen v rámci dané instituce? A pokud naopak ke zlepšení nedochází, odráží se to v stagnaci uplatnění žen na Ministerstvu pro místní rozvoj?

Výzkumná otázka č. 3: Jakým bariérám ženy nadále čelí při uplatnění na Ministerstvu pro místní rozvoj, jaké jsou faktory úspěchu a jaká opatření lze realizovat pro eliminaci či minimalizaci těchto bariér a replikaci faktorů úspěchu i pro další ženy působící/potenciálně působící v dané instituci?

Předpoklad č. 1: Ministerstvo pro místní rozvoj realizovalo opatření, která vedla ke zlepšení gender managementu dané organizace.

Předpoklad č. 2: Zlepšení gender managementu na Ministerstvu pro místní rozvoj se pozitivně projevilo na uplatnění žen v rámci dané organizace.

Předpoklad č. 3: Na Ministerstvu pro místní rozvoj navzdory zlepšení gender managementu nadále přetrvávají bariéry uplatnění žen. Část z těchto bariér lze odstranit realizací dalších opatření.

Předpoklad č. 4: Ženy, které dosáhly na Ministerstvu pro místní rozvoj pracovní úspěchy, spojují určité společné znaky, díky kterým uvedených úspěchů dosáhly, a tyto faktory úspěchu lze přenést/využít i na další ženy působící/potenciálně působící v dané instituci.

Kvalitativní šetření

V rámci kvalitativního šetření bylo vybráno kvalitativní dotazování konkrétně polostrukturované rozhovory. Tyto rozhovory jsou specifické sestavením důkladně formulovaných otázek, které napomáhají k zachování struktury rozhovorů a zamezují široké variaci pokládaných otázek. Zároveň je využíváno tzv. probingu neboli sondáže, která přispívá k hlubšímu prozkoumání a lepšímu pochopení tématu. Dalšími důvody pro výběr této metody byl omezený vliv tazatele na kvalitu rozhovoru, poměrně snadná analýza a komparace výsledků, nízká časová náročnost a omezená možnost opětovného provedení šetření (Hendl, 2016, s. 177-178).

Při přípravě kvalitativního šetření byly prostřednictvím emailové korespondence požádány o participaci na výzkumu zaměstnankyně personálního odboru, které se zároveň podílejí na realizaci gender managementu na MMR (první část výzkumu). Rozhovor s osobami odpovědnými za realizaci projektu Gender (personální oddělení) se věnoval především řízení gender managementu na ministerstvu, realizaci opatření v oblasti gender managementu a dalšími podpůrnými opatřeními pro zaměstnance. Shrnutí výzkumu:

- **Předmět výzkumu** – Zjištění aktuálního stavu fungování gender managementu na MMR
- **Cíl výzkumu** – Zjištění způsobu řízení gender managementu, implementace a výstupů projektu Gender, včetně realizace stanovených opatření a zjištění dalších podpůrných procesů/prostředků pro zaměstnance
- **Počet respondentů** - 2 ženy (osloveny 2 ženy)
- **Metoda výzkumu** – Polostrukturovaný rozhovor ve skupině
- **Výstup výzkumu** – Zjištění aktuálního a plánovaného zlepšení nastavení gender managementu na MMR
- **Návaznost výzkumu** – První část výzkumu navazuje na výzkumnou otázku č. 1 a č. 2 a předpoklady č. 1 a č. 2.
- **Moduly výzkumu** – MA Kontextové údaje, MB Řízení gender managementu na MMR, MC Realizace opatření v oblasti gender managementu, MD Podpora zaměstnanců

Respondentky byly označeny zkratkami RA a RB (Respondetka A a respondentka B). Přepis rozhovoru je uveden v příloze č. 8. Profil respondentek uvádí tabulka č. 2.

Tabulka 2 - Kvalitativní šetření – projekt Gender (profil respondentek)

MA: Kontextové údaje	RA	RB
Věk	45-54 let	45-54 let
Vzdělání	MSP	MSP
Pracovní zařazení	Gender focal point, personální odbor	Gender focal point, personální odbor
Délka působení na dané pozici na MMR	14 let	3 roky

Zdroj: Vlastní zpracování (2024).

Zkratky v tabulce č. 2: Vzdelání (MSP – magisterský studijní program)

Z tabulky č. 2 vyplývá, že obě repondetky jsou ve stejném věku, dosáhly stejné úrovně vzdělání a pracují na stejné pozici. Jediným rozdílem je délka působení na MMR.

V druhé části kvalitativního výzkumu byly realizovány rozhovory s ženami, které působí na MMR, dosáhly pozic představených pracovníků a které z tohoto pohledu mohou být považovány za úspěšné, resp. za příklad úspěšného uplatnění žen na MMR. Rozhovory byly zaměřené na identifikaci faktorů úspěchu, kariérní růst žen a bariéry, se kterými se ženy setkaly/setkávají. Dohromady bylo realizováno 7 rozhovorů, přičemž 6 proběhlo při osobním setkání a 1 prostřednictvím platformy MS Teams. Rozhovory trvaly cca 35 až 95 minut. Na základě organizační struktury MMR byly vybrány ženy, které působí na různých pozicích představených pracovníků a zároveň pracují v různých útvarech MMR. Toto složení respondentek bylo vybráno z důvodu zajištění reprezentativnosti vzorku. Ženy byly rovněž požádány o spolupráci na výzkumu pomocí pracovního emailu. Se souhlasem respondentek byl dialog nahráván pomocí mobilní funkce diktafon. Na základě požadavků MMR bylo nezbytné při rozhovorech zachovat anonymitu respondentek, z toho důvodu přepisy neobsahují jména respondentek a některé informace jsou zobecněny (např. názvy organizačních útvarů apod.).

Shrnutí výzkumu:

- **Předmět výzkumu** – Zjištění faktorů kariérního úspěchu žen, kariérních bariér žen na MMR
- **Cíl výzkumu** – Zjištění faktorů kariérního úspěchu žen, včetně jejich silných a slabých stránek v rámci pracovního uplatnění, zjištění kariérních bariér žen na MMR a forem vypořádání se s nimi, zjištění výskytu genderových stereotypů a genderové diskriminace na MMR, zjištění možných zlepšení situace z pohledu žen a dalších osobních zkušeností
- **Počet respondentů** - 7 žen (osloveno 10 žen)

- **Metoda výzkumu** – Polostrukturované rozhovory s jednotlivci
- **Výstup výzkumu** – Zjištění faktorů karierního úspěchu žen, společných znaků žen a aktuálních kariérních bariér žen na MMR
- **Návaznost výzkumu** – Druhá část výzkumu navazuje na výzkumnou otázku č. 3 a předpoklady č. 3 a č. 4
- **Moduly výzkumu** – M1 Kontextové údaje, M2 Faktory úspěchu, M3 Bariéry v uplatňování žen, M4 Osobní zkušenosti

Jednotlivé respondentky jsou označeny zkratkami R1, R2, R3, R4, R5, R6 a R7. Přepisy rozhovorů jsou uvedeny v příloze 6. Následující tabulka č. 3 předkládá o respondentkách bližší údaje.

Tabulka 3 - Profil respondentů v kvalitativním šetření

Profil respondenta	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
Pohlaví	Žena	Žena	Žena	Žena	Žena	Žena	Žena
Věk	Nad 54	Nad 54	35-44	35-44	35-44	Nad 54	Nad 54
Vzdělání	MSP	MSP	MSP	DSP	MSP	MSP	DSP
Vystudovaný obor	E	E, U	P	P	E, V	E	A, E
Místo působení (před nástupem na MMR)	VS, SS	VS, SS	VS, SS, NS	VS, NS	SS	VS	VS
Současná pozice v managementu	TM	SM	LM	TM	SM	TM	TM
Délka působení na současné pozici (roky)	Cca 2	Cca 9	Cca 5,5	Cca 2	Cca 8	Cca 8	Cca 1
Počet organizačních útvarů v kompetenci	19	3	1	31	6	11	-
Počet podřízených zaměstnanců	119	29	4	190	40	71	-

Zdroj: Vlastní zpracování (2024).

Zkratky v tabulce č. 3: Vzdelání (MSP – magisterský studijní program, DSP – doktorský studijní program), Vystudovaný obor (E – ekonomické obory, U – učitelství, P – politické vědy, V – vědy o zemi, A – architektura a urbanismus), Místo působení (VS – veřejný sektor, SS – soukromý sektor, NS – neziskový sektor), Pozice v managementu (LM – liniový management, SM – střední management, TM – top management)

Z tabulky č. 3 vyplývá, že 57,1 % repondentek je ve věku nad 54 let a 42,9 % repondentek je ve věku 35-44 let. Celkem 71,4 % respondentek dosáhlo magisterského stupně vzdělání a 28,6 % dosáhlo doktorského stupně vzdělání. V souvislosti se vzděláním mají respondentky nejčastěji vystudovány ekonomicky zaměřené obory. Většina respondentek působila před nástupem na MMR ve veřejném sektoru a většina působí v top managementu.

Po sběru dat a zpracování přepisů rozhovorů bylo provedeno otevřené kódování prostřednictvím barevného zvýraznění textu a následné kategorizace vybraných oblastí.

Klíčové údaje pro zodpovězení výzkumné otázky a ověření předpokladů jsou uvedeny u otázek č. 12 (silné stránky), otázek č. 14, 15 (faktory úspěchu) a otázek č. 19, 20, 21 (bariéry). U ostatních otázek jsou klíčové odpovědi označeny podtržením s cílem nalezení společných znaků respondentek.

Kvantitativní šetření

Vedením MMR bylo doporučeno využít data z dotazníkového šetření, které proběhlo v roce 2020. Důvodem pro toto doporučení byl fakt, že v relativně blízké minulosti bylo realizováno šetření na shodné téma s reprezentativním vzorkem respondentů. Tato data byla využita pro zpracování shrnutí z projektu gender, který je uveden v příloze č. 2.

Dále bylo zpracováno vlastní dotazníkové šetření, které je navázáno na rozhovory s úspěšnými ženami na MMR. Z rozhovorů vyplynula opakující se tvrzení, které byly následně ověřovány pomocí dotazníku, resp. zpětné vazby zaměstnanců MMR. Dotazník byl zpracován pomocí webové platformy Survio, byl anonymní, skládal se ze tří modulů a obsahoval 21 otázek. Celkem 19 povinných otázek bylo uzavřených (výběr z možností) a zbylé dvě nepovinné otázky byly otevřené. Otázky byly zpracovány pomocí Likertovy škály (5 – naprosto souhlasím, 4 – spíše souhlasím, 3 – nevím, 2 – spíše nesouhlasím, 1 – naprosto nesouhlasím).

Celkem bylo osloveno 48 zaměstnanců MMR z různých útvarů (celkem z 23 útvarů organizace), aby bylo dosaženo reprezentativního vzorku. Dotazník otevřelo 38 osob, z toho 8 dotazník nedokončilo. Dohromady bylo získáno 30 dotazníků, a proto úspěšnost vyplnění činí 78,9 %. Shrnutí výzkumu:

- **Předmět výzkumu** – Zjištění zpětné vazby zaměstnanců MMR
- **Cíl výzkumu** – Zjištění zpětné vazby zaměstnanců MMR v návaznosti na rozhovory s úspěšnými ženami na MMR, zjištění informací o osobních zkušenostech zaměstnanců
- **Počet respondentů** - 30 osob (osloveno 48 osob)
- **Metoda výzkumu** – Dotazníkové šetření
- **Výstup výzkumu** – Potvrzení/vyvrácení tezí, které byly získány z rozhovorů s úspěšnými ženami na MMR, informace o osobních zkušenostech zaměstnanců
- **Návaznost výzkumu** – Dotazníkové šetření navázáno na kvalitativní výzkum
- **Moduly výzkumu** – MI Kontextové údaje, MII Otázky navázané na rozhovory, MIII Osobní zkušenosti

Profil respondentů je uveden v následující tabulce č. 4.

Tabulka 4 - Dotazníkové šetření – profil respondentů

MI: Kontextové údaje		Absolutní četnost	Relativní četnost	Průměr	Q1	Q2	Q3	Rozptyl
Pohlaví	Muž	17	56,7 %	15	9,75	15	12,75	4
	Žena	13	43,3 %					
	Jiné	0	-					
Celkem		30	100 %					
Věk	Do 34 let	11	36,7 %	7,5	5,25	7	10,25	5,25
	35-44 let	8	26,7 %					
	45-54 let	6	20,0 %					
	Nad 54 let	5	16,7 %					
Celkem		30	100 %					
Vzdělání	SŠ s M	1	3,3 %	7,5	1	3	18,5	82,75
	BSP	1	3,3 %					
	MSP	23	76,7 %					
	DSP	5	16,7 %					
Celkem		30	100 %					
Doba působení respondenta na MMR	Do 1 roku	6	20,0 %	6	3,5	6	8,5	5,2
	> 1 rok	3	10,0 %					
	> 3 roky	4	13,3 %					
	> 5 let	9	30,0 %					
	> 10 let	8	26,7 %					
Celkem		30	100 %					

Zdroj: Vlastní zpracování (2024).

Zkratky v tabulce č. 4: Vzdělání (SŠ s M – střední škola s maturitou, BSP – bakalářský studijní program, MSP – magisterský studijní program, DSP – doktorský studijní program), Doba působení respondenta na MMR (> 1 rok – více než 1 rok, > 3 roky – více než 3 roky, > 5 let – více než 5 let, > 10 let – více než 10 let).

Dotazník byl rozeslán respondentům tak, aby počty vycházely na polovinu žen a polovinu mužů (24 žen a 24 mužů z celkového počtu 48 rozeslaných dotazníků). Avšak z tabulky č. 4 je patrné, že v koncovém výsledku dotazník vyplnilo více mužů než žen. Největší skupina respondentů je ve věku do 34 let a nejmenší skupina byla zastoupena respondenty ve věku nad 54 let. Co se týče vzdělání, nejvíce respondentů vystudovalo magisterské studium. Nejmenší skupiny tvořili lidé, kteří vystudovali střední školu s maturitou a bakalářské studium. V rámci doby působení respondentů na MMR byly nejvíce zastoupeny skupiny lidí, kteří působí na MMR více než 5 let a více než 10 let.

Podkladové tabulky k dotazníkovému šetření jsou uvedeny v příloze č. 10.

Limity výzkumu

Mezi limity výzkumu je v první řadě možné zařadit vliv subjektivního hodnocení diplomatky a zkreslení výsledků na základě osobních předsudků, neboť je diplomatka v organizaci zaměstnaná.

Za limit lze také považovat nutnost zachování anonymity respondentů, což mohlo omezit detailní analýzu výsledků.

Jedním z limitů rozhovorů byly omezené časové možnosti vysoko (manažersky) postavených žen z důvodu pracovní vytíženosti. U jednoho z rozhovorů došlo ke komplikacím s nahrávkou a opětovně se nepodařilo rozhovor zrealizovat.

Součástí výzkumu diplomové práce je dotazníkové šetření. V rámci projektu Gender již proběhlo rozsáhlé dotazníkové šetření na stejné téma, tudíž pro výzkum této diplomové práce bylo umožněno dotazníkové šetření s menším počtem respondentů.

Data z dotazníkového šetření, které proběhlo v rámci projektu Gender nebylo možné použít, jelikož data zpracovávala externí firma a MMR nemělo všechny výsledky k dispozici (k dispozici byl pouze Audit rovných příležitostí na MMR včetně analýzy platové rovnosti, který obsahoval již zpracovaná data). Pro jednu z otázek dotazníkového šetření byla nedopatřením vybrána nevhodná škála odpovědí.

3 Analytická část

Kapitola obsahuje představení zkoumané organizace, složení mužů a žen na MMR, rovnost žen a mužů na MMR, výzkumné šetření, diskuzi a návrh doporučení. Výzkumné šetření zahrnuje interpretaci výsledků projektu Gender, který proběhl na MMR, analýzu polostrukturovaných rozhovorů a analýzu dotazníkového šetření. Tato část práce analyzuje konkrétní data, informace a výsledky, které napomáhají lepšímu porozumění zkoumané problematice a vytváří základ pro formulaci závěrů.

3.1 Představení zkoumané organizace

Organizace, ve které proběhl výzkum, je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (dále jen MMR nebo ministerstvo), kde vedení organizace souhlasilo se spoluprací na diplomové práci, včetně provedení souvisejícího výzkumu. Sídlo ministerstva se nachází na Staroměstském náměstí v Praze. Další dvě pracoviště (pobočky) se nalézají na ulici Na Příkopě a na ulici Letenská v Praze. Počet zaměstnanců se pohybuje okolo 1000-1500 osob.

MMR je jedním z ústředních orgánů státní správy ČR působící v oblastech, které jsou definované náležitými právními dokumenty. Rovněž je ministerstvo důležitým orgánem státní správy, jelikož má pravomoce, kompetence a odpovědnost za řízení finančních prostředků. MMR bylo zřízeno a stalo se účinným ke dni 1. listopadu 1996. Ministerstvo má na starosti záležitosti týkající se regionální politiky, politiky bydlení, rozvoje domovního a bytového fondu, nájmu bytů a nebytových prostor, územního plánování, stavebního řádu, vyvlastnění, investiční politiky, cestovního ruchu, veřejné dražby a realitních činností a pohřebnictví. Mimo výše uvedené dále:

- spravuje finance související se zabezpečováním politiky bydlení a regionální politiky státu, řídí působení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ve věcech zabezpečování politiky bydlení a regionální politiky státu,
- zastává funkci Národního koordinačního orgánu (NOK), který určuje jednotný rámec pro vedení a realizaci pomoci, kterou poskytují strukturální fondy a Fond soudržnosti v ČR,
- zajišťuje činnosti související s Kohezní politikou EU v ČR, která se věnuje snižování rozdílů mezi úrovní rozvoje jednotlivých regionů ČR a sbližování ekonomické úrovně ČR a EU,
- zajišťuje podíl ČR v Územní agendě EU, která zpracovává strategický a akční rámec územního rozvoje Evropy v návaznosti na národní koncepci územního rozvoje,
- předává informační metodickou pomoc vyšším územním samosprávným celkům, městům, obcím a jejich sdružením a obstarává činnosti související s postupy začlenění územních samosprávných celků do evropských regionálních struktur (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2024)

V čele Ministerstva pro místní rozvoj ČR stojí člen vlády neboli ministr. Dle aktuálního organizačního schématu má ministerstvo tři náměstky člena vlády, manažera kybernetické bezpečnosti. Dále se struktura dělí na 5 sekcí, 24 odborů a 11 oddělení. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2023)

Složení mužů a žen v rozhodovacím procesu na MMR v období 2012–2022

Kromě celkového složení mužů a žen sleduje MMR i účast žen v rozhodovacím procesu. Podklady, které byly ministerstvem poskytnuty pro zpracování této kapitoly, obsahovaly počty mužů a žen vždy k poslednímu dni v roce (31.12.) za období 2012-2022. Zároveň byly počty uvedeny dle pracovních pozic – ministr/ministryně, náměstek/náměstkyně ministra, kam spadají také vrchní ředitelé/ředitelky úřadu, v případě, že jsou podřízeni/y přímo ministrowi/ministryni, dále ředitel/ředitelka odboru, vedoucí oddělení a ostatní odborní pracovníci/pracovnice. Od roku 2016 (do roku 2022) přibyla pozice státního tajemníka/tajemnice. Pro potřeby diplomové práce byly na základě těchto podkladů zpracovány vlastní tabulky a grafy s rozdělením podle úrovní managementu.

Vzhledem k tomu, že se z důvodu strukturalizace mění počet pracovních míst, není možné zpracovat přehled, který by zobrazil procentuální zastoupení žen a mužů vycházející ze stejného počtu pracovních míst každý rok. Z tohoto důvodu je počet pracovních míst roven 100 %, ze kterých jsou odvozeny potřebné podíly.

Tabulka č. 5 udává celkový podíl mužů a žen na MMR v letech 2012-2022, včetně podílů žen a mužů v jednotlivých úrovních managementu (podkladové tabulky jsou uvedeny v příloze č. 3).

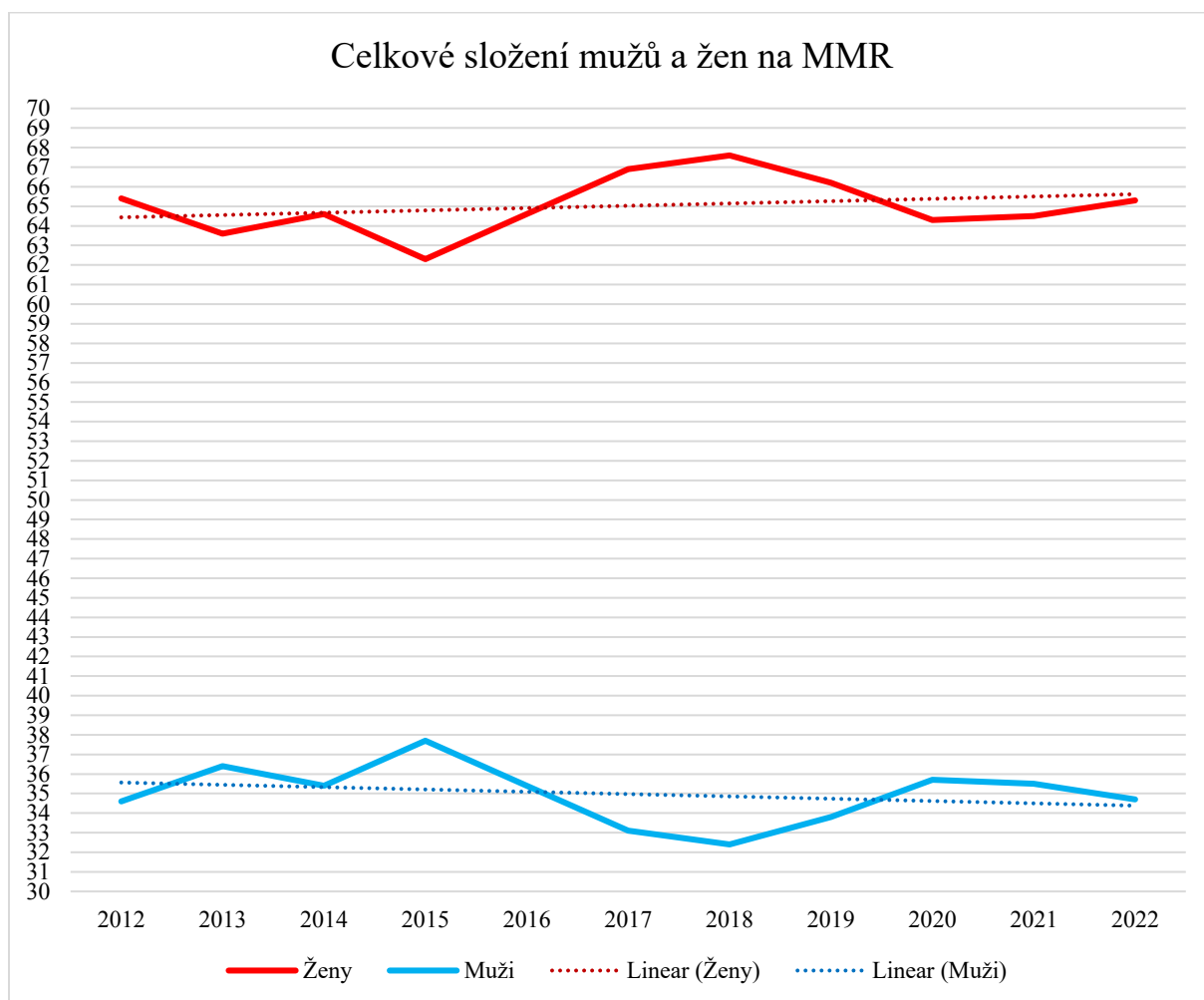
Tabulka 5 - Poměr mužů a žen na MMR

Období:	Počet pracovních míst (100 %)	Počet žen (z počtu pracovních míst)	Počet mužů (z počtu pracovních míst)	Podíl žen (z počtu pracovních míst)	Podíl mužů (z počtu pracovních míst)
2012	546	357	189	65,4 %	34,6 %
2013	593	377	216	63,6 %	36,4 %
2014	624	403	221	64,6 %	35,4 %
2015	637	397	240	62,3 %	37,7 %
2016	641	414	227	64,6 %	35,4 %
2017	680	455	225	66,9 %	33,1 %
2018	680	460	220	67,6 %	32,4 %
2019	690	457	233	66,2 %	33,8 %
2020	714	459	255	64,3 %	35,7 %
2021	747	482	265	64,5 %	35,5 %
2022	706	461	245	65,3 %	34,7 %

Zdroj: Poskytnuté tabulky z MMR (2023), Vlastní zpracování (2024)

Na základě souhrnu dat v tabulce 5 byl zjištěn vývoj trendu časové řady složení mužů a žen na celém ministerstvu a na jednotlivých úrovních managementu. Pro lepší představu byly zpracovány spojnicové grafy, kde je každá řada (plná čára) doplněna o lineární spojnici trendu (tečkovaná čára).

Graf 1 - Celkové složení mužů a žen na MMR



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Jelikož v grafu X nebyl vývoj trendu časové řady na první pohled rozpoznatelný, hodnoty svislé osy byly záměrně uvedeny v jednotkách. Doplněním mřížky lze spatřit mírně rostoucí trend časové řady u žen a mírně klesající trend časové řady u mužů. Zároveň je vidět relativně velký rozdíl mezi procentuálním zastoupením mužů a žen, kdy zastoupení mužů v celé organizaci je nižší než zastoupení žen.

Grafické zázornění trendů časových řad jednotlivých úrovní managementu je uvedeno v příloze 3. Z grafů vyplývá, že v rámci top managementu a liniového managementu je trend časové řady u žen rostoucí, kdežto u mužů klesající. V top managementu podíl žen od počátku zkoumaného období rapidně vzrostl, z 11 % na necelých 67 %. Největší zlom nastal mezi rokem 2013 a 2014. Také v liniovém managementu došlo v těchto letech k výraznějšímu nárůstu.

Klesající trend časové řady u žen je ve středním managementu, kde však rozdíl mezi zastoupením žen a mužů není velký. V roce 2013 bylo složení naprosto vyrovnané (50 % žen a 50 % mužů) a na konci zkoumaného období bylo 45 % žen a 55 % mužů.

Na základě zjištěných poznatků lze konstatovat, že na MMR pracuje více žen a do roku 2022 se jejich podíl zvyšoval. Pomocí Excelu byl vypočítán odhad lineárního trendu časové řady žen do roku 2025, přičemž výsledek se rovnal 66,09 % (v roce 2022 byl podíl žen ve výši 65,30 %). Dle odhadu by měl podíl žen na MMR růst i do budoucna.

3.1.1 Rovnost žen a mužů na Ministerstvu pro místní rozvoj ČR

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, patří mezi organizace, které se snaží prosazovat rovnost mezi ženami a muži, včetně podpory této politiky. Ministerstvo zavádí koncept genderové rovnosti nejen v samotné organizaci, ale také z vnějšku, kde ji rozšiřuje v rámci společenských politik, za které nese zodpovědnost. Činnost a realizace opatření spojená s genderovou rovností je ministerstvem vykonávána na vládní i mezinárodní úrovni.

V kapitole 2.2.5. byla jako jeden z důležitých dokumentů zmíněna Vládní strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021-2030, vydaná úřadem Vlády ČR. Na základě tohoto dokumentu MMR vykonává úkoly, naplňuje cíle a zavádí opatření, k jejichž řešení byly zmocněny jednotlivé odborné útvary MMR. Spolupráce je zajišťována prostřednictvím pracovní skupiny pro uplatňování rovných příležitostí mužů a žen.

Aktivity spojené s genderovou rovností však probíhaly na MMR již v dřívějších letech, kdy na MMR probíhal výzkum s cílem omezovat genderové nerovnosti. Šetření v rámci lidských zdrojů na MMR bylo pojmenováno projekt Strategie rovných příležitostí neboli zkráceně projekt Gender.

Ve věci rovného odměňování žen a mužů získalo v roce 2022 MMR certifikát, za úspěšné dokončení analýzy prostřednictvím nástroje Logib. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2024) Projekt Gender a nástroj Logib jsou blíže popsány níže.

Projekt Gender

Projekt Gender byl realizován v období od roku 2017 do roku 2020 a týkal se především odvětví sladování osobního a pracovního života, rovného odměňování, nediskriminace spojené s péčí o děti nebo jiných závislých osob apod. Hlavním dokumentem, ze kterého MMR vycházelo při realizaci projektu Gender byla Vládní strategie pro rovnost žen a mužů v ČR na léta 2014-2020.

Stěžejním úkolem projektu bylo provedení genderového auditu, který byl zaměřen na rozbor interních organizačních procesů a strukturu organizace z genderového hlediska se záměrem předložit návrh určitých uskutečnitelných změn, které by napomohly zajistit genderovou rovnost v praxi. Kromě sladování osobního a pracovního života, rovného odměňování a diskriminace byly projednávány také flexibilní formy práce, vzdělávání zaměstnanců spojené s rovností žen a mužů a nová pravidla personální politiky MMR.

Metodami, které byly využity v projektu, byla dotazníková šetření, skupinové rozhovory ve fokusních skupinách a v neposlední řadě rozhovory s vybranými zaměstnanci a státními úředníky, kteří byli rozděleni do stanovených kategorií. Rovněž probíhala analýza dokumentů a jiné činnosti. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2024)

V roce 2020 byly na stránkách MMR pro zaměstnance zveřejněny informace o projektu, který obsahoval výčet aktivit, použitých metod a výstupů. Některé informace nebyly veřejně dostupné, proto jsou předloženy pouze ve stručné podobě. V rámci projektu Gender probíhalo 6 aktivit:

1. Analýza potřeb v oblasti podpory rovnosti žen a mužů s důrazem na sladování osobního a pracovního života na MMR.
2. Audit rovných příležitostí na MMR včetně analýzy platové rovnosti.
3. Plán podpory rovnosti žen a mužů, rovného odměňování a sladování osobního a pracovního života na MMR (akční plán).
4. Tvorba modelu spolupráce se zaměstnanci a zaměstnankyněmi při odchodu, průběhu a návratu z MD/RD, její pilotní ověření a implementace.

5. Vytvoření metodiky pro fungování alternativních forem práce na MMR, její pilotní ověření a implementace.
6. Vzdělávání zaměstnankyň a zaměstnanců MMR v oblasti podpory rovnosti žen a mužů, osvětové akce.

K oficiálnímu zakončení projektu Gender měla ještě proběhnout v květnu roku 2020 závěrečná konference, avšak jak vyplynulo z rozhovoru s osobami odpovědnými za realizaci projektu Gender (osoby z odboru personálního), z důvodu pandemické situace nebylo možné konferenci uskutečnit. (MMR ČR, 2020, interní neveřejný zdroj)

Analytický nástroj Logib

Rovná odměna (2024) představuje Logib jako analytický nástroj, pocházející ze Švýcarska, který má napomáhat k ověření míry rovnosti a spravedlivého odměňování žen a mužů. MMR spolupracovalo s organizací Rovná odměna, který po vyhodnocení výsledků poskytl ministerstvu finální dokument (prezentaci). Tento dokument se jmenuje Analýza Logib na MMR a jsou v něm uvedeny detailnější informace. Například to, že Logib je sebe-testovací program pro odhalení rozdílu v odměňování žen a mužů, vznikl ze švýcarské verze Logib-CH, který byl vytvořen Federal Office for Gender Equality a dokáže určit charakter vztahu mezi závislými a nezávislými proměnnými. Závislou proměnnou je plat a nezávislou proměnnou může být pohlaví, pracovní pozice, vzdělání apod. (Jahodová, Skálová, 2019, s. 3)

Jahodová, Skálová (2019, s. 5) blíže popisují proměnné v Logibu, které byly využity pro vyhodnocení situace na MMR. Proměnné jsou rozděleny do 4 kategorií, konkrétně na osobní charakteristiky, charakteristiky pracovního místa, výše úvazku a počet hodin, mzdu/plat. Osobní charakteristiky se dále dělí na věk, pohlaví, délku praxe, vzdělání. Mezi charakteristiky patří označení pracovního místa, úroveň dovedností a míra zodpovědnosti (úroveň řízení) a do mzdy/platu jsou zahrnuty složky základní mzda/plat, zákonné příplatky, osobní ohodnocení a zvláštní odměny/bonusy. Důležité je zmínit, že základní plat se řídí dle tabulek, které jsou stanoveny nařízením vlády.

3.2 Výzkumné šetření

Kapitola se zaměřuje na detailní analýzu dat výzkumného šetření, které zahrnuje interpretaci dat z projektu zaměřeného na problematiku genderu, rozhovory s klíčovými osobami a dotazníkové šetření, které poskytují důležité poznatky pro další práci a implementaci opatření směřujících ke zlepšení situace v této oblasti na MMR.

3.2.1 Interpretace výsledků z projektu Gender

Pro potřeby této práce byly využity dokumenty, resp. výstupy z již uskutečněného projektu Gender. Tato kapitola uvádí základní informace o auditu rovných příležitostí na MMR a plánu podpory rovnosti žen a mužů, rovného odměňování a sladování osobního a pracovního života na MMR. Výsledky auditu jsou součástí příloh diplomové práce a slouží k lepší orientaci v situaci a pochopení fungování procesů na MMR.

Audit rovných příležitostí na MMR včetně analýzy platové rovnosti

Audit probíhal v letech 2017-2018. Zkoumanými oblastmi auditu byly nábor, kariérní růst, vzdělávání, skončení služebního/rozházání pracovního poměru, komunikace, hodnocení, rovné odměňování, diskriminace, šikana a sexuální obtěžování, age management, organizační kultura a pracovní prostředí, společenská odpovědnost. (MMR ČR, 2018) Jednotlivé oblasti jsou blíže specifikovány v příloze č. 2.

Všechny číselné údaje se vztahují k počtu osob zahrnutých do výzkumu, tzn. že se nejedná o data všech zaměstnanců MMR. Na dotazníkovém šetření spolupracovalo 435 osob. Fokální skupiny byly sestaveny z 8-10 osob a setkání se uskutečnilo 8x. Individuální rozhovory absolvovalo 7 osob.

Na základě výsledků a zjištěných nedostatků byla zprostředkovatelem auditu navržena doporučení, jejichž splnění mělo přispět ke zlepšení situace na MMR. Doporučení z auditu byla dále použita jako podklad pro následující aktivitu projektu Gender, formou zpracování akčního plánu.

Plán podpory rovnosti žen a mužů, rovného odměňování a sladování osobního a pracovního života na MMR (akční plán)

Akční plán byl zpracován v roce 2017 a obsahoval 11 oblastí podpory, u kterých bylo stanoveno dohromady 30 opatření. Zkoumanými oblastmi akčního plánu byly výběrová řízení, kariérní růst, vzdělávání, komunikace, hodnocení, diskriminace, šikana a sexuální obtěžování, rovné odměňování, rozházání pracovního poměru, age management, flexibilní uspořádání práce a management mateřské/rodičovské dovolené. Termíny plnění probíhaly v průběhu let 2018-2020. Hlavními odpovědnými subjekty byli statní tajemník/tajemnice, personální odbor a projektový tým. (Interní dokument MMR ČR)

Ačkoliv některé oblasti mohou působit, že nesouvisí s problematikou genderu, je potřeba si uvědomit, že se jimi gender prolíná a mohou být v genderovém kontextu vnímány.

3.2.2 Analýza polostrukturovaných rozhovorů

Tato kapitola obsahuje analýzu rozhovorů s osobami odpovědnými za realizaci gender managementu na MMR (personální oddělení), včetně analýzy jednotlivých opatření akčního plánu. Dále rozhovor s ženami, které na MMR dosáhly pracovních pozic přesdavených zaměstnanců (úspěšné ženy).

Rozhovor s osobami odpovědnými za realizaci gender managementu na MMR

První **modul MA** byl zaměřen na kontextové údaje. Souhrn údajů je uveden kapitole č. 2.6 (Metodika).

Cílem druhého **modulu MB** bylo zjistit podrobnější informace o řízení gender managementu a projektu Gender na MMR. Nejprve byl zjišťován způsob řízení gender managementu na MMR. Respondentky uvedly, že mezi **kompetentní útvary/osoby** patří státní tajemník/tajemnice, ředitel/ředitelka odboru personálního, personální odbor, zástupci pracovních skupin, projektový tým (zřízený pouze v době realizace projektu Gender, složení členů: zástupci personálního odboru, externí pracovníci z organizace Gender studies, externí firmy) a po dokončení projektu odbor projektového řízení. Realizace gender managementu na MMR se opírala o interní předpisy a služební a pracovní řád. Na začátku realizace projektu Gender se za účelem zjištění aktuální situace shromažďovaly **podklady**, například analytické a jiné. Na základě těchto dokumentů a provedených šetření (audit) poté vznikly **výstupy** projektu, například závěrečná zpráva auditu, analýza sladování osobního a pracovního života, akční plán apod. **Schůzky**, probíhají jako nepravidelná jednání pro řešení koncepčních záležitostí či konfliktů. Poté probíhají pravidelná jednání pracovní skupiny (3-4 x ročně nebo dle potřeby – např. týdně). Respondentky uvedly, že **cílem projektu Gender** bylo zmapování potřeb zaměstnanců v rámci gender managementu, nastavení procesů a zakotvení gender managementu. Projekt probíhal v **období** od roku 2017 do roku 2020. V rámci **realizace projektu Gender** byly stanoveny specifické cíle a moduly, zpracovány analýzy daných modulů a analýzy interních předpisů. Byly použity **metody** dotazníkového šetření, rozhovory s fokusními skupinami a s jednotlivci určených kategorií. Komunikace probíhala buď přímo prostřednictvím schůzek či e-mailem. Nejvyšší **odpovědnou osobou** za realizaci projektu Gender byl státní tajemník/tajemnice a výkoným manažerem projektu byl ředitel/ředitelka odboru projektového řízení. Mezi hlavní **výstupy** projektu patřily již zmíněné výstupy (dokumenty), dále moduly ke vzdělávání, vstupnímu vzdělávání v oblasti gender, nastavení procesů, např. v oblasti flexibilního uspořádání práce, poté letáky apod. Na projekt Gender byly vynaloženy **náklady** ve výši necelých 4 milionů. (DotaceEU, 2024) Další náklady byly vynaloženy na plat zúčastněných zaměstnanců a provozní záležitosti, tzn. celková částka se mohla pohybovat okolo 5 milionů. Na začátku i konci projektu bylo provedeno **šetření** za účelem získání **zpětné vazby** od fokusních skupin, odborové organizace a zaměstnanců MMR, včetně zjištění posunu v dané oblasti. Výzkum byl proveden pomocí dotazníkových šetření a polostrukturovaných rozhovorů.

Podstatnou částí rozhovoru byl třetí **modul MC**, který obsahoval dotazy na jednotlivá **opatření projektu Gender**. Otázky k opatřením byly zpracovány v návaznosti na Plán podpory rovnosti žen a mužů, rovného odměňování a sladování osobního a pracovního života na MMR (akční plán). Dohromady bylo prokonzultováno 20 opatření (z 30 opatření akčního plánu) z oblastí výběrová řízení, vzdělávání, diskriminace, šikana a sexuální obtěžování, rovné odměňování, rozvázání pracovního poměru, age management, flexibilní uspořádání práce a management mateřské/rodičovské dovolené.

Analýza jednotlivých opatření akčního plánu

Opatření č. 1 - Opatření „Podpořit diverzitu formou doplnění věty v inzerátech na výběrová řízení“ bylo splněno. Text podporující diverzitu byl již dříve zveřejněn na webových stránkách MMR na záložce Kariéra a jeho znění bylo doplněno i do inzerátů pro výběrová řízení. Opatření bylo rovněž doporučeno na základě provedeného auditu, a zároveň se jednalo o požadavek Úřadu vlády ČR, který na toto téma klade důraz. (Rozhovor s respondentkami RA a RB, 2023) Obrázek 1 (viz příloha č. 1)

Opatření č. 2 - Opatření „Umožnit vzdělávání zaměstnancům/kyním na MD/RD. Nabídku vzdělávacích akcí zpřístupnit těmto osobám tak, aby měly dostatek příležitostí se odborně i osobně rozvíjet“ je aplikováno prostřednictvím nabídek vzdělávání, avšak MMR se potýká s nízkou účastí zaměstnanců. Jelikož MMR nedisponuje dětskou skupinou, osoby čerpající MD/RD nemají možnost na vzdělávání docházet. Vzdělávání zpravidla probíhá formou osobních setkání (distančně), což je pro osoby, které nemají zajištěno hlídání malých dětí, problematické. V době pandemie Covid, kdy veškeré vzdělávání probíhalo přes online schůzky se účast osob na MD/RD zvýšila, jelikož tato forma byla dostupnější. Po rozvolnění a ukončení výjimečného stavu se vzdělávání vrátilo do prostorů MMR a účast opět klesla. Řešením se tady jeví opětovně zavedení online kurzů pro osoby na MD/RD. V případě malého zájmu je však toto řešení pro MMR nákladné, jelikož se musí zaplatit lektor. Požadavky na vzdělávání vychází z hodnocení zaměstnanců. U osob na MD/RD hodnocení neprobíhá, proto by se vzdělávání odvíjelo od zájmů dané osoby, nikoli dle jejich potřeb. Pokud by se sjednotily termíny a témata kurzů pro osoby na MD/RD, které mají o vzdělávání zájem, nebylo by vzdělávání nákladné a bylo jej možné uskutečnit. Dle respondentek se zájem o vzdělávání zvyšuje především v době očekávaného návratu osob do práce a toto období je u každé osoby odlišné. Stejný problém vyvstává u výběru tématu. Osoby na MD/RD se více zajímají o odborná témata jež probíhají v nižším počtu účastníků a probírají se pouze záležitosti daného tématu. A jelikož se může jednat o zaměstnance pracujících na různých oddělení, ani v tomto případě není možné vzdělávání sloučit. Osoby, které při čerpání MD/RD zároveň pracují na zkrácený úvazek se mohou účastnit kurzů přímo na pracovišti. (Rozhovor s respondentkami RA a RB, 2023)

Opatření č. 3 - Opatření „Umožnit vzdělávání zaměstnancům/kyním na DPP/DPC. Nabídku vzdělávacích akcí zpřístupnit těmto osobám tak, aby měly dostatek příležitostí se odborně i osobně rozvíjet“ k realizaci nedošlo a ani do budoucna se nepředpokládá, že by bylo toto opatření zavedeno. Komplikací se stává v tomto případě financování. MMR zaměstnává na dohodu poměrně velký počet osob, tudíž by financování vzdělávání bylo pravděpodobně náročné (záviselo by na počtu zájemců). Rovněž záleží na tom, zda je osoba financována ze státního rozpočtu či z projektů. Pokud je financována z projektu, možnost vzdělávání podléhá jeho pravidlům, přičemž nemusí vzdělávání pro osoby zaměstnané na dohodu umožnit. (Rozhovor s respondentkami RA a RB, 2023)

Opatření č. 4 - Opatření „Do vzdělávání zahrnout explicitně problematiku rovných příležitostí, genderové (ne)rovnosti, diskriminace, sladění osobního a pracovního života, sexuálního obtěžování apod.“ se podařilo naplnit. Vzdělávání probíhalo již v průběhu projektu Gender, ze kterého bylo také financováno. V roce 2023 se uskutečnily dva kurzy určené pouze vedoucím zaměstnancům, z toho jeden byl zaměřen obecněji na rovné zacházení, šikanu, sexuální násilí atd. a proběhl ve spolupráci s organizací Gender Studies. Druhý kurz se věnoval oblasti LGBT. Do budoucna je v plánu vyčlenit finance na realizaci kurzů věnovaných této problematice také pro zaměstnance MMR. (Rozhovor s respondentkami RA a RB, 2023)

Opatření č. 5 – Opatření „Zpracovat standardizovaný postup řešení případů diskriminace, šikanování, mobbingu či (sexuálního) obtěžování.“ se podařilo pouze částečně. V současnosti již existuje dokument se zpracovaným postupem, avšak není dokončen. Rovněž doposud nejsou určeny osoby, které by proces řešení měly na starost, včetně osoby, která by za celý proces nesla odpovědnost. Z důvodu střetu názorů a vysoké odpovědnosti se k roli hlavní osoby nikdo nehlásí. Situaci by pomohlo, kdyby pro tuto oblast byla zřízena samostatná pozice a člověk řídicí záležitosti by měl příslušné znalosti a kompetence. Bohužel i zde MMR a obecně ministerstva naráží na problém s financováním. Respondentka A v rozhovoru uvedla: „Bylo by úplně nejlepší, kdybychom tady měli nějakého člověka, který by nebyl ze struktury ministerstva a měl kompetence řešit tyto záležitosti. Bohužel na to nemáme příslušné tabulky a tím pádem to

není reálné“ . (Rozhovor s respondentkami RA a RB, 2023) Vytvoření pozice řídicí osoby není jednoduchá záležitost, proto má MMR v plánu dokument dokončit cca do dvou let, s tím, že řízením bude pověřen některý zaměstnanec MMR. (Rozhovor s respondentkami RA a RB, 2023)

Opatření č. 6 - Opatření „Zdůraznit anonymitu oznamování.“ se daří naplňovat dotazníkovým šetřením. Zaměstnanci mají možnost jednou ročně vyplnit dotazník v rámci průzkumu spokojenosti zaměstnanců na MMR, kam mohou napsat pochvaly, výtky či stížnosti. Dotazník spokojenosti je anonymní na což jsou respondenti v úvodu upozorněni. Pro další případné a akutní podněty existují dvě schránky důvěry, přičemž jedna se nachází blízko vchodu do hlavní budovy MMR (místo přístupné také návštěvám apod.) a druhá na personálním odboru (v místě kam se dostanou pouze zaměstnanci MMR). Po umístění schránky důvěry u vchodu se objevily pochybnosti o anonymitě, jelikož je v její blízkosti umístěna kamera. Bylo prověřeno, že kamera schránku nezabírá, a tudíž se obavy zaměstnanců jeví jako zbytečné. I přes ujistění zaměstnanců či jiných osob, které by chtěly podnět vhodit do schránky, může blízkost kamery vyvolávat pocit nedůvěry. (Rozhovor s respondentkami RA a RB, 2023)

Opatření č. 7 - Opatření „Vyrovnat platové třídy – zapojením do LOGIB“ se MMR zúčastnilo testování míry rovnosti a rovného odměňování žen a mužů prostřednictvím analytického nástroje LOGIB. Respondentka A, byla přímým účastníkem procesu a připravovala pro testování anonymizovaná data, včetně jejich srovnávání a rozřazení do kategorií z důvodu srovnatelnosti dat (např. rozdělit osoby podle pracovního zařazení, míry odpovědnosti, platové třídy, délky praxe apod.). Jelikož byla data zadávána ručně, v průběhu zpracování dat občas došlo k chybnému zápisu údaje, který však systém odhalil. Došlo k nápravě a finální výsledek testování byl velice uspokojivý. Platové rozdíly se regulují také tím, že se platy řídí tabulkami. MMR bylo jedním z prvních úřadů, který testování podstoupil. Jednou z prvních myšlenek bylo, že by se testování provádělo pravidelně a výsledky se následně srovnávaly. Avšak vzhledem k měnící se struktuře pracovních míst a fluktuaci zaměstnanců to není možné. Do budoucna by se testování tedy mohlo provádět pravidelně se záměrem zjistit aktuální stav. Ale protože je příprava dat dle respondentů docela náročná, pravděpodobně by se testování neprovádělo každý rok. (Rozhovor s respondentkami RA a RB, 2023)

Opatření č. 8 - Opatření „Zavést výstupní dotazník při ukončení pracovního poměru“ již existuje poměrně dlouhou dobu, avšak dle respondentek dotazník obsahuje pouze obecné otázky. Zároveň na tyto dotazníky nenavazuje další analýza, která by se výsledky z dotazníku zabývala a se kterými by se dále pracovalo. Výstupy z dotazníků mají k dispozici pouze statní tajemník/tajemnice a ředitel/ředitelka příslušného odboru pro identifikaci případných problémů v jejich útvaru. V rámci projektu SMART došlo k návrhu nových dotazníků zaměřující se i na téma rovných příležitostí a genderu. Dotazníky měly být zavedeny prostřednictvím speciálního softwaru ATTIS, ale respondenty si nebyly vědomy, že by se s něčím takovým od doby ukončení projektu SMART setkaly. (Rozhovor s respondentkami RA a RB, 2023)

Opatření č. 9 - Opatření „Pracovat s knowledge managementem s ohledem na věk a gender, využít možnosti mentoringu a předávání historické paměti úřadu dále, včetně podpory sociálních vazeb a kontaktů mezi zaměstnanými. Nespoléhat se pouze na neformální, často genderově podmíněné zvyky, ochotu zaměstnankyň (případně zaměstnanců) sdílet své znalosti nad rámec pracovních povinností.“ respondentky se rozpovídaly o rozvrstvení věkových kategorií na MMR, o benefitech, které MMR těmto skupinám nabízí a které se využívají. Také o fluktuaci mladých lidí a důvodech fluktuace. Dále byl respondentkami zmíněn plán MMR zavést mentoring vedoucích zaměstnanců. Tohle téma řešil projekt SMART, včetně podrobného popisu procesu, lhůt, schůzek, témat k řešení, přípravy a záznamů, které by se měly evidovat v ATISU (stejně jako výstupní dotazník – opatření č. 8). Doposud však k realizaci mentoringu nedošlo. Respondentka B uvedla: „*Myslíme si, že by to mohl být jeden z velmi*

dobrých nástrojů podpory žen na těch vyšších vedoucích pozicích“. (Rozhovor s respondentkami RA a RB, 2023) Respondentky byly také dotazovány na předávání znalostí mezi staršími a mladšími zaměstnanci. Tento postup respondentka A považovala za neformální záležitost, která závisí mimo jiné na ochotě daného jedince, jeho zaměření a osobnosti. Jsou zaměstnanci, kteří rádi poskytnou své znalosti dalším zaměstnancům, ale jsou i takoví, kteří se do této činnosti nehrnou. (Rozhovor s respondentkami RA a RB, 2023)

Opatření č. 10 - Opatření „V interní směrnici specifikovat flexibilní formy práce, které MMR umožňuje, konkretizovat jaké pracovní režimy MMR nabízí. Zavést formu pro písemnou žádost, povinnost vedoucích zdůvodnit odmítnutí. Definovat systém oběhu žádostí, např. vedoucí odd. – vedoucí odboru – tajemník/-ce, stanovit termíny, do kdy je nutné žádat a kdy bude zaměstnaná osoba vyrozuměna.“ je splněno. Kromě termínů je vše uvedeno v dokumentu s názvem „Metodika pro fungování alternativních forem zaměstnání na MMR“. Metodika předkládá nabídku flexibilních forem práce, včetně popisu jednotlivých možností, benefity mimo flexibilní formy práce, které mohou vést ke sladění osobního a pracovního života, pokyny k podání žádosti o úpravu úvazku/pracovní doby a další informace zahrnující právní normy, interní předpisy a praktické informace jak pro zaměstnance, tak pro vedoucí zaměstnance.

Při podání žádosti a vyplnění příslušných formulářů musí zaměstnanec podat také individuální žádost o zkrácení pracovního úvazku. Formuláře jsou dohledatelné na intranetu MMR nebo lze využít přímo uvedených odkazů v dokumentu. Metodika zmiňuje, že zaměstnanec je povinen žádost řádně zdůvodnit a přiložit vyjádření přímého nadřízeného. Pokud nadřízená osoba se změnou pracovního úvazku nesouhlasí, může se zaměstnanec obrátit na vyššího nadřízeného (ředitele odboru), který v této záležitosti na základě doložených podkladů rozhoduje. V případě schválení obdrží žádost personální odbor, který vyhotoví novou dohodu o úpravě pracovního/služebního poměru. Jestliže žádost nebude schválena nebo dojde pouze k částečnému schválení, má zaměstnanec právo na odvolání. Odvoláním se zabývá státní tajemník/tajemnice, jestliže se jedná o služební poměr a ředitel/ředitelka odboru personálního nebo ministr/ministryně, pokud se jedná o pracovní poměr. (Interní dokument MMR ČR)

MMR v rámci flexibilních forem práce nabízí pružnou pracovní/služební dobu, dohodu o výkonu služby/práce z jiného místa (home office), práci na zkrácený úvazek a stlačený týden. Jelikož se možnost stlačeného týdne zaváděla v období realizace projektu Gender proběhlo jeho testování. Do zkušebního stlačeného týdne bylo zapojeno 12 zaměstnanců různého věku a pohlaví. Stlačený týden probíhá tak, že jeden den v pracovním týdnu mají zaměstnanci volno a zbylé 4 dny pracují 10 hodin (nikoli klasických 8 hodin). Tato zkouška odhalila výhody i nevýhody této možnosti práce. Za nevýhodu byla považována náročnost, problémy s technickým zavedením (docházkový systém), komplikace s benefity, jelikož např. stravenky se vztahují pouze na dny, kdy zaměstnanec pracuje apod. Výsledkem této zkoušky bylo zjištění, že by tuto možnost využilo nízké procento zaměstnanců, kterým by tento režim vyhovoval například z důvodu péče o příbuzného atd. Využívanější alternativou je home office, který je výhodný i pro případy péče o jinou osobu, jelikož není tak náročný a zároveň neomezuje využívání benefitů. Home office lze využívat také částečně tzn., že zaměstnanec přichází odpracovat určitý počet hodin na pracoviště a zbývající hodiny může odpracovat z domova. (Rozhovor s respondentkami RA a RB, 2023)

Opatření č. 11 - Opatření „Průběžně monitorovat a vyhodnocovat využití jednotlivých forem práce, monitorovat rozdíly ve využívání flexibilních forem práce na jednotlivých odborech.“ je realizováno pravidelně prostřednictvím výroční zprávy o sladění osobního a pracovního života. Výroční zpráva zahrnuje analýzu využívání jednotlivých flexibilních forem práce, které jsou členěny podle rámcových dohod, dlouhodobých dohod a ad hoc dohod pro sladění.

Zároveň někteří zaměstnanci v průběhu jednoho roku využívají více dohod, což je také jedním ze zkoumaných faktorů. (Rozhovor s respondentkami RA a RB, 2023)

Opatření č. 12 - Opatření „Pravidelně proškolovat management v oblasti flexibilních forem práce (legislativa) a řízení pracovníků/ic zaměstnaných v alternativních pracovních režimech. Při zkrácených úvazcích adekvátně krátit rozsah činnosti a efektivně je řídit.“ V rámci opatření nejsou vedoucí zaměstnanci pravidelně proškoleni, ale projdou školením při nástupu na danou pozici a poté probíhají pravidelné porady se státním tajemníkem/tajemnicí. Zároveň je zde možnost kdykoli, cokoli konzultovat s personálním oddělením, resp. osobami, které se tímto zabývají. Jednou měsíčně také státní tajemník/tajemnice rozesílá informační e-mail, kde jsou zahrnuty všechny změny na MMR, včetně aktualizací týkajících se flexibilních forem práce, postupů apod. Z toho důvodu lze opatření považovat za splněné. (Rozhovor s respondentkami RA a RB, 2023)

Opatření č. 13 - Opatření „Transparentně informovat všechny zaměstnance/kyně o možnostech využití flexibilních forem práce. Základní informace o těchto pracovních režimech implementovat jako součást vstupního školení u nových i navracejících se zaměstnanců/kyň.“! se provádí při výběrovém řízení, kdy jsou potencionální zaměstnanci informováni o flexibilních formách práce a rovněž jsou zodpovězeny všechny jejich dotazy na tohle téma. Informace o flexibilních formách práce je možné dohledat na internetu. Na MMR proto často přicházejí zájemci o práci již informovaní a ujišťují se o aktuálnosti těchto informací. Po oboustranném uzavření smlouvy si může nový zaměstnanec požádat o vybranou flexibilní formu práce. Respondentka A uvedla příklad aktivity některých nových zaměstnanců, kteří ještě ani nenastoupili do práce a už žádali o jednu z forem flexibilní práce. RA uvedla: „*Noví zaměstnanci žádají čtrnáct dní před nástupem*“. (Rozhovor s respondentkami RA a RB, 2023).

Opatření č. 14 - Opatření „Systematicky přistoupit k managementu MD/RD – více komunikovat se zaměstnanci/kyněmi na/před a po MR/RD, informovat je o jejich právech a povinnostech, o možnostech pro využití flexibilních forem práce, pravidelně zjišťovat jejich zájem o návrat do práce. Komunikovat s nimi o tom, jak si návrat představují.“ je naplňováno. Ze strany personálního oddělení probíhá komunikace s osobami na MD/RD zpravidla z důvodu doby návratu, nabídky vzdělávání nebo informování o akcích pořádaných právě pro tyto osoby a jejich děti. Ze strany nadřízených zaměstnanců je to individuální, v některých případech se nadřízení zajímají více a v některých méně. Každopádně pokud se komunikace jeví jako nedostatečná jsou dotčené nadřízené osoby upozorněny. Pro zaměstnance na MD/RD byl také vytvořen leták, který obsahuje všechny důležité informace. Dle respondentů byl obdobný leták vytvořen také pro nadřízené osoby. Dříve existoval newsletter, který informoval o změnách v této oblasti a byl pravidelně vydáván. Po nějaké době však zanikl. Respondentky také uvedli, že jsou si vědomy nedostatků managementu MD/RD a do budoucna by mělo být přikročeno k zavedení dalších opatření.

Nelze vyřešit všechny problémy, neboť omezení přichází ze strany zákonného ustanovení. Jedná se například o poskytnutí elektroniky a přístupu do systémů osobám na MD/RD apod. Dle zákona je osoba na MD/RD mimo evidenční stav, resp. není na ni nahlíženo jako na zaměstnance, a tudíž jí nemůže být elektronika poskytnuta. To je možné pouze v případě, kdy je daná osoba při MD/RD zároveň zaměstnaná na dohodu a zájem o výkon práce na dohodu v době MD/RD není vysoký. Po nástupu na MD/RD je těmto osobám odebrána jejich pracovní e-mailová adresa, což je omezujícím faktorem. Zejména při řešení aktuálních problémů nebo pokud komunikace probíhá mezi více osobami. (Rozhovor s respondentkami RA a RB, 2023).

Opatření č. 15 - Opatření „Udržovat komunikaci s osobami na MD/RD i nad rámec administrativních záležitostí, informovat je pravidelně o dění na MMR, nabízet účast na vzdělávacích akcích, přeposílat hromadná sdělení pro zajištění kontinuity informací apod.“

MMR splňuje částečně. Jak už bylo zmíněno, osobám čerpající MD/RD jsou zasílány nabídky vzdělávání, ale vzhledem k tomu, že je jim odebrána e-mailová adresa nedostávají informace o dění a změnách na MMR, které pravidelně posílá statní tajmeník/tajemnice. (Rozhovor s respondentkami RA a RB, 2023).

Opatření č. 16 - Opatření „Informovat o možnostech práce při mateřské a rodičovské dovolené, identifikovat pozice, které je možné částečně vykonávat z domova, formou mimopracovních smluv, či s využitím flexibilních forem práce.“ je naplňováno. Informace zprostředkovávají ředitelé odborů. Při výkonu práce, hodně záleží na tom, jakou práci osoba vykonávala před odchodem na MD/RD a zdali je možné práci vykonávat prostřednictvím dohody. Výkon některých pracovních záležitostí je určen pouze pro kmenové zaměstnance, například z důvodu odpovědnosti za splnění úkolu. (Rozhovor s respondentkami RA a RB, 2023).

Opatření č. 17 - Opatření „Zvážit explicitní možnosti podpory aktivního otcovství – např. informovat o existenci otcovské poporodní péče. Zvážit také podporu LGBT rodičů – den volna při porodu, týdenní poporodní péče. To lze aplikovat v rámci kolektivního vyjednávání či v rámci rozšíření systému benefitů.“ bylo realizováno pomocí propagace – letáku. Doba otcovské dovolené je však podle respondentek relativně krátká a výhodnější variantou pro obě strany je využití více dní na home office. Pro rodiče je home office výhodnější zejména po finanční stránce. Zároveň je zaměstnanec aktivní a může nadále pracovat, což je výhoda pro MMR. Vyšší rozsah home office MMR umožňuje a ve většině případů je zájem právě o tuto variantu home office. Otcovská dovolená, již tolik využívaná není. O podpoře LGBT sice proběhly diskuze, avšak nedošlo k zavedení žádného opatření a nadále se postupuje podle zákona.

V rámci kolektivního vyjednávání mohou zaměstnanci čerpat 5 dní indispozičního volna, které je možné využít bez uvedení důvodů. A pokud někdy došlo k situaci, že LGBT osoby využily dny volna, dny pro poporodní péči apod., tak ji pravděpodobně řešily právě tímto způsobem. Dříve MMR neobdrželo žádost o podporu LGBT rodičů. Aktuálně se jeden takový případ objevil, ale je stále v řešení.

Nicméně MMR již uskutečnilo a plánuje další vzdělávání v oblasti LGBT a do budoucna by mohlo k nějakým změnám dojít. (Rozhovor s respondentkami RA a RB, 2023).

Opatření č. 18 - Opatření “Oslovovat zaměstnance/kyně na MD/RD s nabídkou dalšího vzdělávání.“ se uplatňuje (viz opatření č. 2).

Opatření č. 19 - Opatření „Podpořit adaptační proces zjištěním reálných potřeb navracejících se zaměstnanců/kyň, nastavit adaptační proces specificky pro osoby vracějící se z MD/RD.“ bylo řešeno zejména v projektu SMART, který byl rovněž realizován na MMR. Projekt SMART se zabýval podporou efektivního řízení organizace, včetně personálních záležitostí jako adaptační proces, výstupní dotazníky při ukončení služebního/pracovního poměru, vzdělávání a mentoring. Respondentky sdělily, že vývoj těchto procesů závisí na finančních možnostech a domnívají se, že k významným změnám z toho důvodu ještě nedošlo. Každopádně se na vývoji pracuje a v momentě, kdy se podaří vyčlenit finance, mohou být procesy dále vylepšovány. (Rozhovor s respondentkami RA a RB, 2023).

Opatření č. 20 - Opatření „Zajistit lepší informovanost zaměstnanců/kyň o dětské skupině. Průběžně provádět průzkum ohledně zájmu o umístění dítěte do dětské skupiny.“ je naplňováno. Zájem o dětskou skupinu byl dle respondentek zjišťován prostřednictvím dotazníku spokojenosti. Výsledky ukázaly, že zájem o dětskou skupinu by byl, což potvrzují i další pravidelné průzkumy např. ve formě ad hoc e-mailů od státního tajmeníka/tajemnice. I když by vlastní dětská skupina byla vítaná, prozatím nebyl zájem tak velký, aby se situace urychleně řešila. Opětovně vyvstává problém s chybějícími financemi na zřízení této skupiny.

Z toho důvodu doposud nevznikla na MMR vlastní dětská skupina. V současnosti je tato výhoda zabezpečována dětskou skupinou na Ministerstvu financí ČR. V případě vzniku volných míst v dětské skupině MF ČR (děti zaměstnanců MF ČR mají přednost), zaměstnanci MMR zde mají možnost umístit své děti. Počet je však omezený na maximálně 5 dětí z MMR.

Respondentky dále uvedly, že nižší zájem o umístění dětí do dětské skupiny je zejména zapříčiněna dostupností zařízení. MMR má více poboček a pro některé zaměstnance může být každodenní dovoz, doprovod dětí náročný. V mnoha případech, zejména u zaměstnanců, kteří žijí mimo Prahu, umísťují rodiče své děti do školy v blízkosti bydliště, aby děti mohly vyzvedávat pověřené osoby, např. prarodiče. Za další stěžejní důvod rodiče považují navazování vztahů mezi dětmi, které poté mohou spolu pokračovat na základní škole. V případě, že je dítě umístěno v dětské skupině k tomu většinou nedochází. (Rozhovor s respondentkami RA a RB, 2023).

Tabulka 6 – Analýza jednotlivých opatření akčního plánu

Číslo opatření:	Splněno: Ano/Ne	Poznámka:
Opatření č. 1	Ano	
Opatření č. 2	Ano	
Opatření č. 3	Ne	Komplikace: finance.
Opatření č. 4	Ano	Po vyhrazení financí je plánováno další vzdělávání.
Opatření č. 5	Ne	Komplikace: finance. Dokončení plánováno do 2 let.
Opatření č. 6	Ano	Doporučení: častější informování zaměstnanců.
Opatření č. 7	Ano	
Opatření č. 8	Ne	Plánováno.
Opatření č. 9	Ne	Plánováno.
Opatření č. 10	Ano	
Opatření č. 11	Ano	
Opatření č. 12	Ano	
Opatření č. 13	Ano	Doporučení: častější informování zaměstnanců.
Opatření č. 14	Ano	+ Plánováno další zlepšení.
Opatření č. 15	Ne	Splněno částečně.
Opatření č. 16	Ano	
Opatření č. 17	Ano	+ Plánováno další zlepšení.
Opatření č. 18	Ano	
Opatření č. 19	Ne	Komplikace: finance.
Opatření č. 20	Ano	Informovanost zajištěna je, avšak vlastní dětská skupina zřízena doposud nebyla. Komplikace: finance.

Zdroj: Vlastní zpracování (2024).

Z tabulky č. 6 vyplývá, že z celkového počtu zkoumaných opatření (20) nedošlo k naplnění pouze u 6 opatření. Nejčastějším důvodem nesplnění opatření (4 opatření) jsou nedostatečné finanční prostředky MMR. V případě získání či vyčlenění financí je plánováno opatření splnit. U zbylých dvou opatření jsou připravené podklady k realizaci. Ke splnění opatření prozatím nedošlo z organizačních a administrativních důvodů.

V rámci tohoto modulu pokládala diplomantka také otázky na osobní názor respondentek. Jako **pozitivní přínos** uvedly respondentky celkový posun v kvalitě gender managementu na MMR. U **negativních efektů** respondentky poukázaly pouze na to, že by se některé jiné skupiny mohly cítit opomíjeny, avšak k tomu v závěru nemělo dojít, jelikož projekt Gender se v některých oblastech týkal všech zaměstnanců MMR (resp. různých kategorií lidí). A v případě, že by k takové situaci došlo, MMR má v plánu nadále rozvíjet některé oblasti a případně by se mohly zaměřit i na vzniklé negativní efekty. Při dotazu na **bariéry v uplatnění žen na MMR** respondentky sdělily, že výrazné bariéry nevnímají a oblast sledují. Zmiňují však obecný problém, kdy situace na trhu práce není příliš příznivá a zájem uchazečů o zaměstnání bývá zpravidla nedostačující. A to včetně uchazečů na vedoucí pozice. Naopak respondentky podotýkají, že na MMR pracují hlavně ženy, které jsou rády za pracovní příležitost a podmínky, jež MMR nabízí. Z obecného hlediska bariér u žen uvedly respondentky mateřství. Dle jejich názoru se však jedná o individuální záležitost. Například některé matky po mateřské dovolené již nechtějí budovat kariéru nebo ani nemohou. Poté byl položen dotaz na **další opatření nad rámec projektu Gender** v souvislosti se zlepšením uplatnění žen na MMR. Dle respondentek je genderová problematika (vnitřní agenda) v organizaci poměrně uspokojivá a MMR působí dobrým dojmem na veřejnosti, jelikož předává příklady dobré praxe i jiným resortům (na jejich žádost).

Poslední **modul MD** se věnoval podpoře zaměstnanců MMR. Bylo zjištěno, že personální oddělení řeší se zaměstnanci MMR **záležitosti v rámci rovných příležitostí pro muže a ženy** prostřednictvím **pracovní skupiny**. Ta se řídí dle statutu, který vymezuje činnost, členy a hlasování. Složení pracovní skupiny se skládá ze 14 členů z různých agend, kteří řeší záležitosti prosazování rovných příležitostí pro muže a ženy na celém ministerstvu. Skupina by se měla scházet 4x za rok, avšak ve většině případů se schází 3x za rok, a to z důvodu volna (dovolené, prázdniny). Komunikace probíhá prostřednictvím e-mailu, kdykoli je to potřeba. Cíle pracovní skupiny navazují na strategii 21+. Dalším prostředkem pro řešení záležitostí z oblasti genderu (ale i jiných) je **schránka důvěry**. Na MMR jsou dvě schránky důvěry, přičemž jednu pravděpodobně vybírá personální oddělení a druhou, která slouží i pro podněty veřejnosti vybírají lidé z recepce, kteří podnět předají příslušnému útvaru (útvaru, kterého se podnět týká). Pokud osobám, které podnět podávají nevadí, že předání nebude anonymní či přímo chtějí, aby vedení vědělo, o koho se jedná, mohou napsat podnět/stížnost prostřednictvím e-mailu. Případně využijí příležitosti a zaznamenají svůj problém do dotazníku spokojenosti zaměstnanců, který bývá rozepisován pravidelně a je anonymní. Lhůta pro vyřízení podnětu/stížnosti je individuální.

Na otázku ohledně předávání znalostí na MMR (ve stylu mentoringu) při nástupu nových zaměstnanců odpověděly respondentky, že v rámci projektu SMART je vytvořený mentoringový program, avšak netuší, zda již byl program uveden do praxe. Jedna z respondentek připustila, že by bylo možné se zamyslet na mentoringem pro ženy, které obsazují vedoucí pracovní pozice. Podle respondentek by se dalo využít pouze interních školitelů, na které však v současnosti nejsou vyčleněny finanční prostředky. Využití externích školitelů považují respondentky za nereálné.

Rozhovory s úspěšnými ženami na MMR

Modul M1 byl zaměřen na **kontextové údaje**. Otázky se týkaly věku, vzdělání, vystudovaný obor, sektor, ve kterém ženy působily před nástupem na MMR, pracovní pozice, dobu působení na stávající pozici, organizační útvary, které mají ženy na MMR v kompetenci a počet podřízených zaměstnanců. Souhrn údajů je uveden kapitole č. 2.6 (Metodika).

Modul M2 byl zameran na faktory úspěchu, **modul M3** na bariéry v uplatňování žen a **modul M4** na osobní zkušenosti. Dále je kapitola rozdělena nikoli podle modulů, ale podle kódovaných oblastí a nekódovaných oblastí.

Kódované oblasti

☒ Silné stránky jsou v prepisech rozhovorů označeny sytě červenou barvou. Vyjmenované silné stránky byly rozděleny na schopnosti a dovednosti. Schopnosti jsou vrozené vlastnosti, které lze jen velmi obtížně rozvíjet. Naopak dovednosti jsou naučené vlastnosti, které se rozvíjejí snadno. Nejčastěji byl zmíněn tah na branku (3x) a pracovitost (3x). Týmová práce byla rovněž uvedena 3x, avšak některé respondentky byly na tuto odpověď diplomantkou navedeny, tudíž nelze tuto odpověď jednoznačně považovat za nejčastěji samovolně uváděnou. Dohromady bylo uvedeno 42 silných stránek z toho 33,3 % jsou schopnosti (vrozené) a 66,7 % jsou dovednosti (naučené). Některé silné stránky by bylo možné zařadit do obou kategorií, jelikož se dají naučit, ale mohou být ovlivněny povahovým rysem člověka. Z výsledků je však patrné, že většina silných stránek je naučených. To je pro ženy působící či potenciálně působící na MMR pozitivním faktem, neboť je možné se většinu dovedností naučit či získat vzděláním.

☐ Faktory úspěchu jsou v prepisech rozhovorů označeny sytě žlutou barvou. Faktory úspěchu byly už při položení otázky rozděleny do tří kategorií: praxe a zkušenosti, vzdělání, vlastnosti a cíle. Praxi a zkušenosti uvedly všechny respondentky. Respondentka R1 zmiňovala převážně schopnost rozhodnout se a odsouhlasit danou záležitost, práci s týmem, včetně motivace osob, vyzkoušet si mnoho věcí různými způsoby a vyzkoušet si vše, co daný člověk řídí a co, dělají podřízení zaměstnanci. R2 rovněž uvedla, že je potřeba si projít různými úkoly, dále vyzdvihla schopnost psaní souvislých textů s jasnou strukturou a řešení postojů lidí k problémům. Za důležité respondentka R2 považuje hodnocení lidí pouze podle pracovního výkonu. Respondentka R3 sdělila, že se člověk musí naučit zvládat věci, které zpočátku nemá zažité, v oblíbenosti a o organizovanosti. Respondentka R5 upozornila na délku doby výkonu práce. Respondentka R6 doplnila udržovat se na úrovni.

Vzdělání uvedlo 6 respondentek, avšak z hlediska důležitosti ho považují více za podmínku či přínosný doplněk. Dle respondentek R2 a R3 vzdělání přináší určitý způsob myšlení a hodnocení podnětů. Respondentka R3 uvedla, že vzdělání napomáhá k osobnostnímu ukotvení, ale nezaručí člověku práci. Dle respondentky R5 není vzdělání rozhodující a respondentka R6 považuje za důležité průběžné vzdělávání.

Vlastnosti a silné stránky zmínily všechny respondentky. Za klíčové vlastnosti jsou považovány ambice, odpovědnost, odvaha, vizionářství, sebereflexe, jistota, cílevědomost, práce na sobě a sebevzdělání, pečlivost, komunikace a měkké dovednosti.

Pro dosažení úspěchu na vedoucích pozicích se z celkového pohledu jeví nejdůležitější praxe a zkušenosti. Poté přichází na řadu vlastnosti a cíle a na posledním místě je vzdělání. Lze však konstatovat, že nejlepší variantou je kombinace všech tří kategorií.

■ Sdílení faktorů úspěchu je v prepisech rozhovorů označeno světle žlutou barvou. Respondentky byly dotazovány, zda si myslí, že by sdílení jejich faktorů úspěchu mohlo pozitivně ovlivnit působení nových zaměstnanců. Kategorie byly rozděleny na pozitivní postoj, negativní postoj a neutrální postoj, kdy rozhodnutí ovlivňuje daná situace. Žádná z respondentek si nemyslí, že by sdílení faktorů úspěchu novým respondentům nepomohlo (nebyl zaznamenán žádný negativní postoj). Z 6 respondentek má 50 % pozitivní postoj a 50 % neutrální postoj. Dle respondentek s neutrálním postojem (R2, R6 a R7) jsou některé zkušenosti nepřenositelné a obvykle se člověk naučí práci postupem času. Rovněž záleží na tom, jakým způsobem jsou faktory úspěchu dalším lidem zprostředkovány.

■ Bariéry jsou v prepisech rozhovorů označeny zelenou barvou. K bariérám byly respondentkám položeny tři otázky. Konkrétně na obecné kariérní bariéry žen, poté zda se na respondentky, obrací podřízení zaměstnanci při řešení kariérních bariér a jakým bariérám respondentky musely čelit na své současné pozici na MMR. Na základě zmíněných bariér bylo stanoveno 7 kategorií – genderové bariéry, rodinné bariéry, časové bariéry, finanční bariéry, strukturální bariéry, organizační bariéry a osobnostní bariéry. Kategorie byly zpracovány dle kapitoly 2.2.1. Vývoj rovnosti mužů a žen, Kariérní růst.

V rámci **genderových bariér** byla uvedena nevěle ostatních žen, resp. jsou ženy, které dokáží kritizovat úspěchy jiných žen. Ženy podle nich dosahují úspěchu díky vzhledu či využití sexuálního působení, nikoli prostřednictvím vědomostí. Další z bariér bylo nastavení společnosti, která ve vedoucích pozicích upřednostňuje muže, a proto jsou možnosti žen dostat se například do top managementu omezené. Obsadit vyšší pozice je pro ženy náročnější. Důvodem může být péče o děti, kdy společnost očekává, že právě ženy zůstanou s dětmi doma. Bariérou jsou také předsudky společnosti u mladších či zatím bezdětných žen, kdy je na ně automaticky pohlíženo neperspektivně, jelikož budou brzy odcházet na mateřskou/rodičovskou dovolenou. V odpovědích respondentek se objevilo také nevhodné chování mužů k ženám (například nemístné poznámky, vtipy), vysoké sebevědomí mužů, kteří se rádi nechávají slyšet, aniž by dokázali k tématu přispět něčím novým, nízký respekt mužů k ženám, kteří nepovažují ženy za rovnocenného partnera, maskulinní prostředí nebo bossing. Dohromady o genderových bariérách mluvilo 6 respondentek (R1, R3, R4, R5, R6, R7).

Nejčastěji uváděnou bariérou u **rodinných bariér** bylo mateřství, které uvedly 4 respondentky (R2, R3, R4, R6). Jedna z respondentek (R2) uvedla navíc i péči o staré rodiče.

O **časových bariérách** mluvily 3 respondentky (R2, R5, R7), kdy největším problémem žen bylo sladění osobního a pracovního života. Zmíněny byly zejména problémy budování kariéry v době, kdy má žena rodinu a malé děti. Respondentka R2 uvedla, že „*skloubit práci a péči o děti je poměrně náročné*“.

Finanční a strukturální bariéru uvedla pouze 1 respondentka (R2), která v rámci **finanční bariéry** zmínila vysoké finanční náklady na zajištění chůvy a v rámci **strukturální bariéry** komplikace spojené s dostupností poskytovných služeb péče o děti.

K **organizačním bariérám** se vyjádřily 2 respondentky (R3, R5), které uvedly nízkou podporu českých žen, nedostatečnou podporu zkrácených úvazků ze strany státních úřadů a nedostatek inspirativních žen. Z toho vyplývá, že bariérami jsou nízká podpora žen a postrádání vzoru.

Osobnostní bariéry zmínily 3 respondentky (R3, R4, R6). Jednalo se především o nízké sebevědomí žen, kdy si ženy nevěří, zpochybňují se a přetrvává u nich pocit nedostatečnosti a strachu. I když jsou to ženy vzdělané a pracovitě, myslí si, že nejsou tak dobré jako muži nebo nemají dostatek zkušeností a dovedností pro výkon některých úkolů (např. prezentování). Totéž platí v situaci, kdy žena odchází na mateřskou/rodičovskou dovolenou nebo se naopak vrací do

práce. Některé ženy se obávají, jak péči o děti a práci budou nebo nebudou zvládat. A jak se zapracují po návratu do práce. Pravděpodobné důvody uvedla respondentka R3, která sdělila „Myslím, že spousta věcí v nás jsou vytvořeny společností, nebo si je neseme typem osobnosti“.

Nejedná o případ všech žen, ale o bariéry, které se mohou u žen obecně vyskytovat.

V rozhovorech byly konzultovány také bariéry na MMR. Respondetka R1 přítomnost bariér nepotvrdila, naopak uvedla, že nikdy ze strany zaměstnavatelů nepocítovala, že by byla posuzována dle svého pohlaví. U mateřství a péče o osoby blízké respondentka považuje za vlastní rozhodnutí, zda se žena bude věnovat kariéře nebo rodině. Z pohledu respondentky se nejedná o bariéru, která by souvisela s pohlavím, ale pouze o překážku, která omezuje pracovní výkon zaměstnance. Na tomto základě se člověk musí rozhodnout, jak situaci vyřeší například pro určité období. Pokud se pro něco rozhodne, tak musí situaci přijmout i s možnými omezeními. Respondentka R2 sdělila, že se svými podřízenými nejčastěji řeší komplikace související s mateřstvím či péčí o staré rodiče. S genderovými stereotypy a nízkým sebevědomím žen se však nesetkává. Respondentka R3 vyloučila, že by některé záležitosti vnímala jako bariéry, avšak uvedla situace, které jsou pro ni nekomfortní. Jednalo se o genderové stereotypy, konkrétně situace, kdy si muži dělají legraci z žen. Jako nevýhodu uvedla také předsudky společnosti, ale doplnila, že se s ničím takovým osobně nesetkala. Také se nesetkala se zakazováním čehokoliv na základě pohlaví. Respondentka R4 uvedla stejně jako R1, že u mateřství se jedná o rozhodnutí daného člověka. A respondentka R7 k nízkému sebevědomí uvedla, že tento problém může nastat také u mužů, avšak nevnímá to jako bariéru. Na MMR žádnou bariéru nezažila.

K bariérám, kterým musely/musí respondentky čelit na své pozici R1 uvedla, že situace, se kterými se setkává nepovažuje za bariéry. R2 a R3 uvedly časovou bariéru v souvislosti s dojížděním do zaměstnání. Pro R4 je občas problematické sladit osobní a pracovní život, R6 zmínila maskulinní prostředí, kdy je potřeba umět se prosadit a R7 neuvedla žádnou bariéru.

Dle zjištěných informací lze konstatovat, že se přirozeně na MMR bariéry projevují. Nejedná se o výrazné bariéry, které by si vyžadovaly mnoho opatření. Velmi záleží na tom, jak člověk danou situaci vnímá. Například pro někoho může být mateřství velkou bariérou a pro někoho nikoliv. Velkou roli zde hraje osobní nastavení člověka.

Nekódované oblasti

Respondentky byly dotazovány na **opatření, která by ze strany MMR mohly přispět k jednoduššímu uplatnění a kariérnímu rozvoji žen**. R1 uvedla možnost pracovat home office, zřízení dětské skupiny a střídání lidí. R3 zmínila umožnění dočasného půl úvazku, aktivitu a podporu ze strany MMR k osobám, které odcházejí na mateřskou/rodičovskou dovolenou nebo se vrací do práce, mentoring a koučing, psychologa pro extrémní případy, podporu zkrácených úvazků a zřízení dobrovolné skupiny s mentorem/koučem. R4 uvedla možnost větší flexibility, zřízení dětské skupiny, R5 orientaci na techniky sladování osobního a pracovního života, školku, zřízení dětské skupiny, R6 větší osvětu a R7 umožnění home office a zřízení dětské skupiny. Home office je již od Covidu zaveden.

Existenci **genderových stereotypů** potvrdily 3 respondentky (R3, R4, R6), které přispustily, že se genderové stereotypy v určité míře na pracovišti projevují. Dvě z těchto respondentek vnímají snahu MMR stereotypy eliminovat. Respondentky R1, R2, R5 a R7 existenci genderových stereotypů vyloučily.

Genderovou diskriminaci na MMR potvrdily 2 respondentky (R3, R6), přičemž R3 ji nezažila osobně. R6 řešila situace, kdy se vedoucí osoby chovaly k ženám nekorektně. Zbýlých 5 respondentek genderovou diskriminaci na MMR nezažilo nebo si žádnou situaci nevybavily.

Z odpovědí na otázku ke **sladování osobního a pracovního života** bylo zjištěno, že 5 respondentek (R1, R2, R4, R6, R7) pracuje nad rámec pracovní doby. Mezi hlavními důvody bylo uváděno vlastní rozhodnutí a preference, mnoho práce nebo skutečnost, že respondentky práce baví. R3 a R5 dříve také pracovaly nad rámec pracovní doby, ale v současné době již dodržují pracovní dobu a věnují se osobnímu životu.

Dále byly respondentky požádány o názor k **finančnímu odměňování**, zda si myslí, že by byl muž ohodnocen na MMR stejně jako žena a zda jsou spokojené se svým finančním ohodnocením. Celkem 6 respondentek (R1, R2, R3, R5, R6, R7) se domnívá, že jsou muži na MMR ohodnoceni stejně jako ženy, čímž potvrdily rovné odměňování. R4 uvedla, že by si muž uměl říci o vyšší plat. Není však dokázáno, zda by vyšší plat skutečně získal. Žádná z respondentek neuvedla, že by byla se svým finančním ohodnocením nespokojená. R2 pouze uvedla, že není spokojená se svým odměňováním ani u ostatních zaměstnanců. R4 sdělila, že po finanční stránce není náročná, avšak kdyby neviděla ve své práci smysl, peníze by pro ni nebyly uspokojivé. Dle R6 je plat odpovídající.

Hlavními důvody, **proč se respondentky rozhodly pro působení na MMR**, byly zajímavá nabídka (3x), zájem o oblast (3x), kariérní posun (2x), možnost něco změnit (2x) a návaznost na pracovní oblast nebo vzdělání (2x). Dále byla zmíněna výzva a příležitost.

Dotaz byl kladen na pracovní pozice, konkrétně **zda respondentky vystřídalaly na MMR více pracovních pozic**. Celkem 5 respondentek (R1, R3, R5, R6, R7) vystřídalalo na MMR více pracovních pozic a 2 respondentky (R2, R4) zůstaly na původní pozici, když nastupovaly.

Na téma **slabých stránek z pohledu pracovního uplatnění** R1 neuvedla žádnou svou slabou stránku. Respondentka uvedla, že se jedná o úhel pohledu a pokud by měla nějaké slabé stránky pro výkon práce, nemohla by ji vykonávat. R2 uvedla nadměrné tempo a netrpělivost. R3 uvedla, že si člověk musí stát více za svým, nebrat si věci osobně, musí se naučit zvládat určité typy osobností a umět si přiznat, že se něco nepovedlo, byť se daná věc mohla z počátku jevit jako dobrá. Odpověď byla pojatá z jiného úhlu pohledu. R4 zmínila nadměrnou pracovitost a nadměrný perfekcionismus, které mohou po čase člověka zatěžovat. R5 uvedla time management, tvrdohlavost. R6 sdělila, že není soutěživý typ a R7 nedůsledné delegování, nadměrnou pracovitost, puntičkářství, dále že v některých případech neuměla důsledně oddělit důležité věci od nepodstatných a občas neumí říkat ne. Tyto odpovědi byly rozmanité, jediná slabá stránka, která byla uvedena dvakrát byla nadměrná pracovitost.

Respondentky nejvíce **u svých podřízených zaměstnanců oceňují tyto vlastnosti**: týmové hráče (uvedeno 5x), loajalitu (3x), komunikativnost (3x), proaktivitu (2x), schopnost zaměstnanců dávat zpětnou vazbu (2x) a nedělat ostatním zaměstnancům naschvály (2x). Dále byla uvedena otevřenost, důslednost, dodržování termínů úkolů, aktivita, samostatnost, respekt, spolehlivost, ochota, konstruktivnost, systémový pohled na věci, schopnost propojovat agendy, schopnost něco vysvětlit, plnění úkolů (zodpovědnost), profesionalita, odbornost, schopnost rozhodnout se, kreativita, férovost, upřímnost, schopnost říct pravdu, spolupráce, nekonfliktnost, upřímnost, nepomlouvání lidí, zájem se učit a pracovat. Dvě respondentky (R1, R3) uvedly, že se zaměřují na diverzitu týmu, kdy se snaží složit tým z různých osobností.

Za svůj **největší kariérní úspěch** R1 považuje současnou funkci, R2 pomoc lidem a současnou pozici. R3 svůj největší kariérní úspěch přímo neuvedla, jelikož se na svou profesní cestu nepohlíží jako na kariéru. Oceňuje přínos v pobytu, studiu v zahraničí, povýšení na pracovní pozici a zkušenosti z tříletého vedení neziskové organizace. R4 sdělila pracovní pozici a dobře

odvedené předsednictví u čehož podotkla, že se jedná úspěch celého týmu. R5 zmínila získání finančních prostředků pro ČR, dobře odvedené předsednictví, což je opět úspěch celého týmu a v rámci osobního úspěchu uvedla prosazení a zavedení standardizace procesů. Největší kariérní úspěch R6 bylo, že se stala ve 26 letech členkou výkonného výboru. R7 uvedla prosazení legislativy zákonů, podzákoných předpisů, úspěšné vyjednávání s Evropskou komisí a s ostatními zeměmi (úspěch týmu). Nejčastěji byla uvedena současná pracovní pozice (4x) a dobře odvedené předsednictví (3x).

V návaznosti na předchozí téma byla pokládána otázka na budoucí kariérní úspěchy neboli **jakých úspěchů by chtěly respondentky ještě dosáhnout**. Z odpovědí vyplynulo, že 5 respondentek již nemá v plánu posouvat dál svou kariéru. R1 uvedla, že jí záleží na významu její role v zaměstnání a R6 by si ráda obhájila to, co dělá. R4 by se ráda posunula na současnou úroveň (splnění úkolů a vedení týmu) a R7 je na současné úrovni spokojená.

Jedno z témat rozhovorů bylo také předávání znalostí. Respondentky byly dotazovány, **zda se na MMR využívá možnosti předávání znalostí ve stylu mentoringu, při nástupu nových zaměstnanců**. R1 vnímá, že centrálně předávání znalostí neprobíhá a R2 se s tímto způsobem předávání nesetkala. R3 uvedla, že je mentoring součástí strategie SMART MMR a měl by se v současnosti pilotovat. R4 sdílí stejný názor, když zmínila uvedení mentoringu ve strategii a předpokládá, že mentoring s externími školiteli neprobíhá. Dle R5 se nejedná o standardní proces na MMR. R6 uvedla, že se mentoring využívá a je plánováno jeho zlepšování. R7 uvedla, že mentoring pravděpodobně probíhá v některých úvarech. Z toho vyplývá, že do jisté míry mentoring na MMR probíhá, avšak nejedná se prozatím o standardní proces, ale o postoj vedoucích zaměstnanců. Někteří vedoucí pracovníci, kteří se na předávání znalostí zaměřují více, mentoring aplikují automaticky. Mentoring je specifikován v personální strategii, ale byť je jeho realizace plánována, k zavedení na celém ministerstvu pravděpodobně zatím nedošlo.

Navazující otázkou k tématu předávání znalostí bylo, **zda by respondentka předala své pracovní know-how/zkušenosti nově nastupujícím zaměstnancům na jejich pozici**. Celkem 4 respondentky (R1, R3, R5, R6) odpověděly, že by své pracovní zkušenosti určitě předaly. R7 sdělila, že své pracovní zkušenosti již předávala nastupujícímu zaměstnanci na její pozici. R2 a R4 uvedly, že záleží na situaci, v jaké člověk z pracovního místa odchází. Pokud člověk odchází nedobrovolně, například je s ním ukončen pracovní poměr, nedá se předpokládat, že se najde k předání zkušeností ochota. V opačném případě, obvykle dochází k předávání zkušeností s ohledem na volný čas pracovníka.

Poslední otázkou toto téma bylo zjišťováno, **zda bylo respondentce předáno pracovní know-how/zkušenosti od předešlého zaměstnance na své pozici**. Dohromady 5 respondentek (R1, R2, R3, R5, R6) uvedlo, že jim nebyly předány pracovní zkušenosti. Zbýlým dvěma respondentkám (R4, R7) naopak pracovní zkušenosti předány byly. V rámci této otázky bylo dále zjišťováno, z jakého důvodu nebyly pracovní zkušenosti předány. R1 sdělila, že předávání pracovních zkušeností na dané pozici není standardní, R2 úvar založila, u R3 byl předchůdce zaneprázdněn a před nástupem R6 daná pozice ještě neexistovala.

Další otázkou na téma vzdělávání, bylo zjistit, **zda respondentky využívají na MMR možnosti vzdělávání pro představené zaměstnance**. Celkem 4 respondentky (R1, R3, R6, R7) rády využívají tohoto vzdělávání. R6 se podílí na organizaci a realizaci některých kurzů. Většina respondentek pohlíží na vzdělávací systém MMR velmi pozitivně. R2 využívá vzdělávání výjimečně, vyhledává raději kurzy mimo MMR, jelikož jí více vyhovují. R5 rovněž nevyužívá vzdělávání na MMR a vyhledává kurzy mimo ministerstvo. R4 by kurzů ráda využívala, ale z časových důvodů to není možné.

Na téma flexibilních forem práce, byl položen dotaz, **jaké formy flexibilní práce respondentky využívají/využívaly v rámci svého působení na MMR**. Nejčastější odpovědi

byl home office, který uvedlo 5 respondentek (R1, R2, R3, R5, R6). R6 využila home office pouze jednorázově. Dále byly uvedeny pružná pracovní doba a dohoda o pracovní činnosti (2x). R4 nevyužívá/nevyužívala žádnou flexibilní formu práce, jelikož si ji nemohla dovolit vzhledem k pracovní vytíženosti.

Poslední dotaz v rozhovoru se zabýval mateřskou/rodičovskou dovolenou, konkrétně, **zda respondentky v době působení na MMR čerpaly mateřskou/rodičovskou dovolenou**. Mateřskou/rodičovskou dovolenou čerpala pouze 1 respondentka (R4), která zároveň pracovala na dohodu o pracovní činnosti. Ostatní respondentky mateřskou/rodičovskou dovolenou v době jejich působení na MMR nečerpaly.

3.2.3 Analýza dotazníkového šetření

Tato kapitola obsahuje základní informace o provedeném dotazníkovém šetření, analýzu šetření a získané výsledky.

Modul MI: kontextové údaje obsahoval 5 otázek, jejichž cílem bylo získat profil respondentů. První 4 otázky se týkaly pohlaví, věku, vzdělání a délky doby působení na MMR. Souhrn údajů je uveden kapitole č. 2.6 (Metodika).

Poslední otázka tohoto modulu se týkala pohlaví nadřizované osoby respondenta. Údaje byly zpracovány do kontingenční tabulky, která se nachází v příloze č. X. (otázka 5). Z tabulky vyplývá, že 76,5 % mužů a 76,9 % žen má nadřizovanou osobu mužského pohlaví. Zbýlých 23,5 % mužů a 23,1 % žen ze zkoumaného vzorku má nadřizovanou osobu ženského pohlaví. Možnost „Jiné“ neuvedl žádný respondent. Z celkového počtu má 76,7 % respondentů (mužů a žen) nadřizovanou osobu mužského pohlaví a 23,3 % respondentů nadřizovanou osobu ženského pohlaví.

Druhý **modul MII** obsahoval 7 otázek navazující na rozhovory s úspěšnými ženami. Otázky, resp. tvrzení byly vytvořeny pomocí Likertovy škály (5 – naprosto souhlasím, 4 – spíše souhlasím, 3 – nevím, 2 – spíše nesouhlasím, 1 – naprosto nesouhlasím). Číslo uvedené u jednotlivých odpovědí značí počet bodů, který je poté použit pro výpočet skóre Likertovy škály. Maximálního počtu bodů by bylo dosaženo v případě, kdy by všichni respondenti (dohromady 30 osob) uvedlo odpověď za 5 bodů (naprosto souhlasím). Maximální hodnota by se v takovém případě rovnala 150 bodům. Odpovědi byly zpracovány do kontingenčních tabulek s ohledem na pohlaví, aby byly patrné odpovědi mužů i žen. Podkladové tabulky jsou uvedeny v příloze č. 10.

Tabulka 7 - Dotazníkové šetření – výsledky otázek 6-12

MII: Otázky navázané na rozhovory	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12
Získaný počet bodů – celkem	119	116	123	111	107	100	105
Získaný počet bodů – muži	68	65	72	62	70	56	59
Získaný počet bodů – ženy	51	51	51	49	37	44	46
Skóre Likertovy škály	4,0	3,9	4,1	3,7	3,6	3,3	3,5
Aritmetický průměr	23,8	23,2	24,6	22,2	21,4	20	21
Minimum	1	0	0	0	1	0	2
Maximum	64	52	60	44	48	40	44
Rozptyl	666,96	443,76	599,04	295,36	375,04	161,6	320
Směrodatná odchylka	25,83	21,07	24,48	17,19	19,37	12,71	17,89
Kvartil Q1	2	4,5	3	2	1,5	9	2,5
Kvartil Q2 (medián)	6	10	9	30	16	20	16
Kvartil Q3	54,5	48,5	54	38	44	31	42

Zdroj: Vlastní zpracování (2024).

Zkratky v tabulce č. 7: O6, O7, O8, O9, O10, O11, O12 – písmeno O = otázka, číslo = číslo otázky v dotazníku

U tvrzení „**Nejčastější kariévní bariérou žen je mateřství, resp. slad'ování osobního a pracovního života (obecně)**“ byla nejvíce zastoupenou a bodově ohodnocenou odpovědí „spíše souhlasím“. Naprosto souhlasí celkem 9 osob (45 bodů) z toho 4 muži (20 bodů) a 5 žen (25 bodů). Spíše souhlasí dohromady 16 osob (64 bodů) z toho 11 mužů (44 bodů) a 5 žen (20 bodů). Spíše nesouhlasí 3 osoby z toho 2 muži (4 body) a 1 žena (2 body). Odpovědi „nevím“ a „naprosto nesouhlasím“ byly zastoupeny 1 ženou. Celkem bylo dosaženo 119 bodů. Výpočtem bylo získáno skóre Likertovy škály o hodnotě 4,0. V případě převedení škály na stupnici se 100 %, kdy 0 % se rovná zamítnutí teze, 50 % neutrálnímu postoji a 100 % potvrzení teze, by se skóre rovnalo 80 %. Z čeho vyplývá, že většina respondentů se přiklání k potvrzení, že mateřství, resp. slad'ování osobního a pracovního života je nejčastější kariévní bariérou žen.

V rámci tvrzení „**Na MMR se neprojevují genderové stereotypy anebo se projevují pouze v minimální míře**“ byla nejvíce zastoupenou a také nejvíce bodově ohodnocenou odpovědí „spíše souhlasím“. Naprosto souhlasí 9 osob (45 bodů) z toho 6 mužů (30 bodů) a 3 ženy (15 bodů). Nejčastější odpovědí bylo „spíše souhlasím“, kdy tuto odpověď zvolilo 13 osob (52 bodů) z toho 5 mužů (20 bodů) a 8 žen (32 bodů). Spíše nesouhlasí 5 osob (10 bodů) z toho 3 muži (6 bodů) a 2 ženy (4 body). Odpověď „nevím“ zvolili 3 muži (9 bodů) a odpověď naprosto nesouhlasím nevybral žádný respondent. Celkem bylo u této otázky dosaženo 116 bodů. Skóre Likertovy škály bylo rovno hodnotě 3,9, což by znamenalo, že na stupnici se 100 % by se hodnota rovnala 78 %. Tato hodnota se blíží k potvrzení, že na MMR se genderové stereotypy neprojevují nebo se projevují pouze v minimální míře.

Tvrzení „**Na MMR se neprojevuje genderová diskriminace anebo se projevuje pouze v minimální míře**“. Výsledky ukázaly, že nejvíce zastoupené odpovědi byly „naprosto souhlasím“ a „spíše souhlasím“, avšak nejvíce bodově ohodnocena byla odpověď „naprosto souhlasím“. Naprosto souhlasí 12 osob (60 bodů) z toho 7 mužů (35 bodů) a 5 žen (25 bodů). Spíše souhlasí rovněž 12 osob, z toho 8 mužů (32 bodů) a 4 ženy (16 bodů). Odpověď „naprosto nesouhlasím“ neoznačil žádný respondent. Celkem bylo dosaženo 123 bodů. Hodnota skóre Likertovy škály byla rovna 4,1, což by na stupnici se 100 % odpovídalo hodnotě 82 %. Respondenti potvrzují, že se na MMR genderová diskriminace neprojevuje vůbec nebo pouze v minimální míře.

Tvrzení „**Uplatnění a kariérní růst žen by usnadnilo založení vlastní dětské skupiny na MMR**“. Nejvíce zastoupené a bodově ohodnocené odpovědi byly „spíše souhlasím“ a „nevím“. Spíše souhlasí 11 osob (44 bodů) z toho 7 mužů (28 bodů) a 4 ženy (16 bodů). Odpověď „nevím“ označilo 11 osob (33 bodů) z toho 5 mužů (15 bodů) a 6 žen (18 bodů). Naprosto souhlasí 6 osob (30 bodů) z toho 3 muži (15 bodů) a 3 ženy (15 bodů). Odpověď „naprosto nesouhlasím“ nebyla vybrána žádným respondentem. Celkově bylo získáno 111 bodů. Skóre Likertovy škály se rovnalo hodnotě 3,7, což by na stupnici se 100 % znamenalo 74 %. Tato hodnota by se nacházela mezi neutrálním postojem a potvrzením teze, blíže k neutrálnímu postoji. Avšak stále na polovině stupnice potvrzující tezi. Z toho důvodu lze říci, že respondenti se přiklání k tomu, že založení vlastní dětské skupiny na MMR by usnadnilo uplatnění a kariérní růst žen.

Tvrzení „**Na MMR jsou ženy stejně finančně ohodnoceny jako muži (včetně odměn)**“. Nejvíce zastoupená a bodově ohodnocená odpověď byla „nevím“. Odpověď „nevím“ zvolilo 16 osob (48 bodů) z toho 6 mužů (18 bodů) a 10 žen (30 bodů). Naprosto souhlasí 8 mužů (40 bodů) a spíše souhlasí 4 osoby (16 bodů) z toho 3 (12 bodů) a 1 žena (4 body). Spíše nesouhlasí 1 žena (2 body) a naprosto nesouhlasí 1 žena (1 bod). Celkem bylo dosaženo 107 bodů. Vypočítané skóre Likertovy škály bylo ve výši 3,6. Hodnota na stupnici se 100 % by se rovnala 72 % a byla by umístěna zhruba v polovině osy mezi neutrálním postojem a potvrzením teze. Přesto se výsledek stále blíží k potvrzení teze, resp. respondenti potvrzují, že jsou ženy stejně finančně ohodnoceny jako muži.

U tvrzení „**Na MMR neprobíhá mentorování. Např. mentoring mladých žen, mentoring nových zaměstnanců**“ byly nejvíce zastoupeny odpovědi „naprosto souhlasím“ (8 osob) a „spíše nesouhlasím“ (11 osob, 22 bodů). Vzhledem k bodovému systému byl však nejvyšší počet bodů u odpovědi „naprosto souhlasím“ (40 bodů). Odpověď „naprosto nesouhlasím“ neoznačil žádný respondent. Celkový počet dosažených bodů byl roven 100. Hodnota skóre Likertovy škály vyšla ve výši 3,3, což by na stupnici se 100 % bylo rovno 66 %. Ze všech otázek se tato teze nejvíce blíží neutrálnímu postoji, avšak stále to znamená, že jsou respondenti nakloněni k potvrzení, že na MMR neprobíhá mentorování.

Posledním tvrzením druhého modulu je „**Při nástupu nových zaměstnanců probíhá na MMR předávání znalostí a informací nadřízeným pracovníkem či spolupracovníkem**“. Nejvíce zastoupená a bodově ohodnocená byla odpověď „spíše souhlasím“, kdy spíše souhlasí 11 osob (44 bodů) z toho 4 muži (16 bodů) a 7 žen (28 bodů). Naprosto souhlasí 8 osob (40 bodů) z toho 6 mužů (30 bodů) a 2 ženy (10 bodů). A spíše nesouhlasí rovněž 8 osob (16 bodů) z toho 6 mužů (12 bodů) a 2 ženy (4 body). Odpověď „nevím“ zvolila 1 žena (3 body) a odpověď „naprosto nesouhlasím“ zvolil 1 muž (1 bod) a 1 žena (1 bod). Celkem bylo dosaženo 105 bodů. Skóre Likertovy škály vyšlo ve výši 3,5, což by na stupnici se 100 % bylo rovno 70 %. To znamená, že respondenti se přiklání k potvrzení teze.

Modul MIII byl zaměřen na osobní zkušenosti respondentů a byl složen ze 7 uzavřených otázek a 2 otevřených otázek. Ze 7 uzavřených otázek bylo 5 zpracováno pomocí Likertovy škály (stejně jako v MII) a u zbylých dvou měl respondent na výběr z možností Ano-Nevím-Ne. Podkladové tabulky jsou uvedeny v příloze č.10.

S tvrzením ve znění „**Od své/ho nadřízené/ho mám dostatečnou podporu a mohu se na ni/něj obrátit s jakýmkoli pracovním problémem**“ naprosto souhlasí 15 osob z toho 8 mužů (40 bodů) a 7 žen (35 bodů). Spíše souhlasí dohromady 10 osob z toho 6 mužů (24 bodů) a 4 ženy (16 bodů). Naprosto nesouhlasí 2 osoby z toho 1 muž (1 bod) a 1 žena (1 bod). Odpověď „nevím“ zvolili 2 muži (6 bodů). Celkem bylo dosaženo 125 bodů. Na základě celkového počtu bodů bylo vypočítáno skóre Likertovy škály, které má hodnotu 4,2. Na stupnici se 100 % by byla hodnota ve výši 84 %. Z toho vyplývá, že respondenti potvrzují dostatečnou podporu od svého nadřízeného zaměstnance.

V rámci tvrzení „**Na MMR využívám možnosti vzdělávání (nabízených kurzů)**“ bylo zjištěno nejvyšší zastoupení a bodové ohodnocení u odpovědi „spíše souhlasím“. Spíše souhlasí 14 osob (56 bodů) z toho 9 mužů (36 bodů) a 5 žen (20 bodů). Naprosto souhlasí 10 osob (50 bodů) z toho 4 muži (20 bodů) a 6 žen (30 bodů). Odpověď „nevím“ nebyla vybrána žádným respondentem. Spíše nesouhlasí 5 osob (10 bodů) z toho 4 muži (8 bodů) a 1 žena (2 body) a naprosto nesouhlasí 1 žena (1 bod). Celkově bylo získáno 117 bodů. Hodnota skóre Likertovy škály je rovna 3,9. Hodnota na stupnici se 100 % by byla ve výši 78 %. Ze strany respondentů je opět teze potvrzena.

Tvrzení „**Na MMR využívám alespoň jednu z možností flexibilních forem práce (zkrácené úvazky, dohody o práci, home office, pružná pracovní doba apod.)**“. Nejvíce zastoupená a bodově ohodnocená odpověď byla „naprosto souhlasím“ (26 osob, 130 bodů). Spíše souhlasí 4 osoby (16 bodů) z toho 3 muži (12 bodů) a 1 žena (4 body). Odpovědi „nevím“, „spíše nesouhlasím“ a „naprosto nesouhlasím“ nebyly označeny žádným respondentem. U této otázky byla nedopatřením zpracována Likertova škála, která se v tomto případě jeví jako nerelevantní. Vhodnější by byly odpovědi ano-ne. Dosažený počet bodů byl ve výši 146 a skóre Likertovy škály bylo rovno 4,9. Na stupnici se 100 % by hodnota byla 98 %. Z toho vyplývá, že všichni respondenti využívají alespoň jednu z možností flexibilních forem práce.

Tvrzení „**Se svým finančním ohodnocením na MMR jsem spokojená/y (včetně odměn)**“. Nejvíce zastoupená a bodově ohodnocená odpověď byla „spíše souhlasím“ (13 osob, 52 bodů). Naprosto souhlasí 2 ženy (10 bodů). Druhá nejvíce zastoupená a bodově ohodnocená odpověď byla „spíše nesouhlasím“ (10 osob, 20 bodů). Naprosto nesouhlasí 5 osob (5 bodů) z toho 3 muži (3 body) a 2 ženy (2 body). Odpověď „nevím“ neoznačil žádný respondent. Z toho vyplývá, že polovina respondentů má ke svému finančnímu ohodnocení pozitivní postoj a polovina respondentů má negativní postoj. Celkem bylo dosaženo 87 bodů. Skóre Likertovy škály bylo ve výši 2,9, přičemž by hodnota na stupnici se 100 % byla ve výši 58 %. Byť respondenti ve výsledku (v průměru) zaujímají neutrální postoj, přiklání se spíše k potvrzení teze.

U tvrzení „**Při nástupu na současnou pozici mi bylo od předešlého zaměstnance (či jiného zaměstnance) předáno know-how/zkušenosti pro usnadnění/urychlení výkonu práce**“ je nejvíce bodově ohodnocená odpověď „naprosto souhlasím“, kdy tuto odpověď vybralo 7 osob (35 bodů) z toho 4 muži (2 bodů) a 3 ženy (15 bodů). Spíše souhlasí rovněž 7 osob (28 bodů) z toho 5 mužů (20 bodů) a 2 ženy (8 bodů). Odpověď „nevím“ označil 1 muž (3 body). Nejvíce zastoupená byla odpověď „spíše nesouhlasím“, kdy tuto odpověď označilo 8 osob (16 bodů) z toho 3 muži (6 bodů) a 5 žen (10 bodů). Naprosto nesouhlasí 7 osob (7 bodů) z toho 4 muži (4 body) a 3 ženy (3 body). Celkem bylo dosaženo 89 bodů, z čeho bylo vypočítáno skóre Likertovy škály o hodnotě 3,0. Na stupnici se 100 % by byla hodnota 60 %, což stejně jako u

předchozí otázky ukazuje v průměru na neutrální postoj respondentů, kteří se však přiklání k potvrzení teze.

U tvrzení „**Na MMR jsem se osobně setkal/a či jsem byl/a svědkem genderových stereotypů**“ odpovědělo „ne“ 56,7 % respondentů. Odpověď „ano“ zvolilo 36,7 % respondentů a zbytek respondentů odpověděl „nevím“. V rámci mužského pohlaví se 12 mužů nesetkalo či nebylo svědkem genderových stereotypů a 5 mužů se s nimi setkala. U ženského pohlaví se 6 žen setkala či bylo svědkem genderových stereotypů, 5 žen se s nimi nesetkala a 2 ženy vybraly možnost „nevím“. Z toho vyplývá, že větší část respondentů se genderovými stereotypy nesetkala, a tedy vyvrací danou tezi. Avšak část respondentů, která se s nimi setkala, a tudíž potvrzuje tezi je poměrně velká.

V rámci tvrzení „**Na MMR jsem se osobně setkal/a či jsem byl/a svědkem genderové diskriminace**“ označilo 76,7 % respondentů odpověď „ne“ a 20,0 % respondentů uvedlo odpověď „ano“. Odpověď „nevím“ vybral 1 respondent. Z hlediska pohlaví nesouhlasilo 13 mužů a 10 žen, souhlasili 4 muži a 2 ženy a 1 žena uvedla odpověď „nevím“. To znamená, že větší část respondentů tezi zamítá, že by se setkala či byla svědkem genderové diskriminace.

Na základě otázek č. 18 a č. 20 lze konstatovat, že i když v obou případech došlo k zamítnutí teze, případy genderových stereotypů a genderové diskriminace se na MMR občas vyskytují.

3.3 Diskuze

Tato kapitola zahrnuje shrnutí jednotlivých výzkumů (složení mužů a žen na MMR, rozhovory s úspěšnými ženami, rozhovory s personálním oddělením, dotazníkové šetření) a vyhodnocení výzkumných otázek a předpokladů. V kapitole jsou uvedeny výzkumné otázky společně s navazujícími předpoklady a jejich zhodnocení.

Na výzkumnou otázku č. 1 navazoval předpoklad č. 1, na výzkumnou otázku č. 2 navazoval předpoklad č. 2 a na výzkumnou otázku č. 3 navazovaly předpoklady č. 3 a č. 4.

Výzkumná otázka č. 1: Dochází ke zlepšení gender managementu na Ministerstvu pro místní rozvoj díky realizaci opatření cílených pro zlepšení v dané oblasti?

Předpoklad č. 1: Ministerstvo pro místní rozvoj realizovalo opatření, která vedla ke zlepšení gender managementu dané organizace.

Z rozhovorů s osobami odpovědnými za realizaci opatření projektu Gender (personální oddělení) vyplynulo, že od doby realizace projektu došlo k výraznému posunu. I když se některá opatření nepodařilo naplnit, převážně z finančních důvodů, v celkovém zhodnocení došlo k realizaci 70 % opatření (viz kapitola 3.2.2. Analýza strukturovaných rozhovorů). Některá opatření mají být do budoucna dále rozvíjena a u některých opatření, které se nepodařilo naplnit MMR plánuje jejich realizaci (opatření č. 8, 9). Opatření č. 15 je naplněno částečně. Pokud se povede realizovat i zbytek předsevzetí, dojde k naplnění i tohoto opatření.

Na základě těchto zjištění lze **potvrdit výzkumnou otázku č. 1 předpoklad č. 1**, jelikož MMR naplnilo většinu stanovených opatření v rámci projektu Gender, což vedlo ke zlepšení gender managementu na MMR.

Výzkumná otázka č. 2: Pokud dochází ke zlepšení gender managementu na Ministerstvu pro místní rozvoj, odráží se tenhle vývoj v uplatnění žen v rámci dané instituce? A pokud naopak ke zlepšení nedochází, odráží se to ve stagnaci uplatnění žen na Ministerstvu pro místní rozvoj?

Předpoklad č. 2: Zlepšení gender managementu na Ministerstvu pro místní rozvoj se pozitivně projevilo na uplatnění žen v rámci dané organizace.

Vzhledem k měnícímu se počtu pracovních míst (zvyšování počtu pracovních míst) se samozřejmě zvyšovaly počty jak mužů, tak žen na MMR. Výsledky složení pohlaví na MMR však ukázaly mírně rostoucí trend časové řady u žen. Dle odhadu lineárního trendu by měl počet žen na MMR nadále stoupat. Při rozdělení úrovní managementu bylo zjištěno, že v rámci top managementu a liniového managementu je trend časové řady u žen rostoucí, kdežto u mužů klesající. V top managementu byl na přelomu let 2013-2014 zaznamenán prudký poskok počtu mužů na MMR (viz kapitola č. 3.1). Tato odchylka či bod zlomu mohl být důsledkem změny vedení na MMR, kdy v lednu roku 2014 byla do nejvyššího vedení zvolena žena (ministryně). V předchozích letech byli na pozicích ministra vždy muži (od 1997 do začátku roku 2014). Ve středním managementu byl rostoucí trend zaznamenán u mužů, avšak rozdíl mezi zastoupením pohlaví v tomto managementu je minimální (do roku 2022 bylo 45 % žen a 55 % mužů). Ze zjištěných výsledků vyplývá, že MMR vytváří vhodné podmínky pro zaměstnávání žen. Tuto myšlenku podpořily také úspěšné ženy při rozhovorech, jelikož bylo několikrát zmíněno, že je na MMR větší počet žen, a to i na vedoucích pozicích (R1 – otázka č.22, R2 – otázka č. 22, R3 – otázka č. 19, R7 – otázka č. 19).

Jak již bylo zmíněno, na MMR dochází ke zlepšení gender managementu. Poměr složení mužů a žen ukázal i růst podílu žen na MMR. Lze tedy **potvrdit první část výzkumné otázky č. 2**, jelikož došlo nejen ke zlepšení gender managementu na MMR, ale současně i k rozvoji uplatnění žen na MMR. Druhá část výzkumné otázky není relevantní. Zároveň je **potvrzen i předpoklad č. 2**, neboť zlepšení gender managementu na MMR se pozitivně projevilo na uplatnění žen na ministertsvu.

Situaci lze hodnotit také z druhé strany. Pozitivním faktem je, že se ženám na MMR daří, avšak v případě pokračování trendů časových řad by mohlo postupně docházet k dalšímu úbytku mužů. V rozhovoru s osobami odpovědnými za realizaci gender managementu na MMR bylo jednou z respondentek (RA, otázka č. 13) sděleno, že dle strategie 21+ (dokument, dle kterého se MMR řídí) je potřeba zavádět opatření ve chvíli, kdy je mezi poměrem žen a mužů rozdíl sedmdesát procent. A protože doposud k tomuto případu nedošlo, nebylo potřeba zavádět žádná opatření. Nabízí se však myšlenka, že k této situaci v budoucnu dojít může a vzhledem k odhadu vývinu časových trendů se alespoň teoreticky dopředu připravit na možný vznik této situace. K této záležitosti se vyjádřili také někteří respondenti dotazníkového šetření, které bylo provedeno za účelem získání zpětné vazby zaměstnanců MMR. V otevřených otázkách, které se sice dotazovaly na genderové stereotypy a genderovou diskriminaci, se však objevily i komentáře, které poukazovaly na nepoměr mezi muži a ženami. Konkrétně:

„Byla jsem původně na pohovoru na jinou pozici a zeptala se na tým. Jednalo se o ženský kolektiv a členové výběrové komise si lehce postěžovali, že se snaží do týmu dostat více mužů, ale že se jim to nedaří.“

„Jakožto muž jsem zde svědkem jakési nadměrné ženské dominance.“ (Dotazníkové šetření, 2024)

Z komentářů je patrné, že i vedoucí zaměstnanci se zaměřují na diverzitu pohlaví a některým zaměstnancům by vyhovoval více smíšený kolektiv. Obecně existuje mnoho výzkumů, které dokazují, že smíšené kolektivy jsou pro organizace přínosem, a to nejen z pohledu pracovního výkonu, ale také atmosféry panující v kolektivech. Na tuto diplomovou práci by tedy mohl být navázán výzkum, zaměřený na diverzitu pohlaví v týmech na MMR s ověřením, zda by bylo zvýšení počtu mužů v podmínkách ústředního orgánu státní správy ČR přínosem a jaká rizika hrozí MMR v případě postupného snižování počtu mužů do budoucna. Doporučení by mohla být zaměřena na zavedení diverzity managementu na MMR, jelikož tento manažerský přístup není na MMR zaveden.

Výzkumná otázka č. 3: Jakým bariérám ženy nadále čelí při uplatnění na Ministerstvu pro místní rozvoj, jaké jsou faktory úspěchu a jaká opatření lze realizovat pro eliminaci či minimalizaci těchto bariér a replikaci faktorů úspěchu i pro další ženy působící/potenciálně působící v dané instituci?

Předpoklad č. 3: Na Ministerstvu pro místní rozvoj navzdory zlepšení gender managementu nadále přetrvávají bariéry uplatnění žen.

Předpoklad č. 4: Ženy, které dosáhly na Ministerstvu pro místní rozvoj pracovní úspěchy, spojují určité společné znaky, díky kterým uvedených úspěchů dosáhly, a tyto faktory úspěchu lze přenést/využít i na další ženy působící/potenciálně působící v dané instituci.

V rozhovorech s úspěšnými ženami byly nejprve probírány bariéry, se kterými se ženy obecně setkávají. V životě se mohou potýkat s mnoha kariérami bariérami jak ženy, tak muži. Tato diplomová práce byla zaměřena na bariéry žen. Na MMR se ženy také přirozeně setkávají s kariérami bariérami, ale nebylo zjištěno, že by při jejich řešení docházelo k velkým problémům. Naopak respondentky, které poskytly rozhovory (úspěšné ženy i personální oddělení) uváděly, že se MMR snaží ženám pomáhat a vycházet vstříc a v rámci řešení případných bariér. Dá se očekávat, že i do budoucna se budou na MMR objevovat bariéry jako mateřství, péče o blízké osoby, sladování osobního a pracovního života, dostupnost služeb péče o děti a nízké sebevědomí žen, jelikož s těmito bariérami se mohou setkat na každém pracovišti. V rámci opatření projektu Gender bylo zavedeno vzdělávání pro zaměstnance čerpající mateřskou/rodičovskou dovolenou, dále vzdělávání s tématickým zaměřením na genderovou (ne)rovnost, diskriminaci, sladování osobního a pracovního života, sexuálního obtěžování apod., zaměstnanci mají možnost anonymně napsat stížnosti/podněty do dotazníku spokojenosti, který mají pravidelně k dispozici, mohou využívat schránky důvěry, zaměstnanci jsou informováni o možnostech využití flexibilních forem práce apod. Bariéry nelze odstranit zcela, ale zavedená opatření napomáhají ke zmírňování jejich dopadů. Genderové bariéry byly většinou respondentek vyloučeny. Výsledky dotazníkového šetření, kde větší procento respondentů uvedlo, že se s genderovými stereotypy ani genderovou diskriminací neseťkalo, toto zjištění potvrzují. V kolektivech občas dochází ke konfliktům, které však vedoucí pracovníci se zaměstnanci po oznámení incidentu řeší. Pokud dojde k vážnějším případům, pak z důvodu, že dotčená osoba nechce nebo se bojí situaci řešit či neví, na koho se obrátit s žádostí o pomoc (např. u bossingu se oběť nebude obracet na nadřízeného, jelikož právě nadřízená osoba je pachatelem diskriminačního jednání). Při zjištění, oznámení diskriminace, MMR podniká kroky k jejímu odstranění. Za příklad lze uvést mediálně známý případ, který se stal v říjnu roku 2023, kdy mělo dojít na MMR k bossingu a sexuálnímu násilí mezi nadřízeným zaměstnancem a zaměstnankyní MMR. (ČTK, 2023)

MMR předalo podnět Policii ČR a v době vyšetřování odešel obviněný na neplacenou dovolenou. I když nebyl žádný zločin ani přešůpek policií odhalen, obviněný byl odvolán z funkce, a nakonec své působení na MMR ukončil. (ČTK, 2024)

Na tuto kauzu se diplomantka tázala jedné z úspěšných žen, která je součástí nejvyššího vedení MMR. Otázka zněla, zda budou na základě kauzy upraveny vnitřní předpisy, zda budou prováděna nějaká opatření, zda bude například doplněn etický kodex a jaký dopad má situace na systémové řešení. Respondentka zodpověděla otázku tak, že tyto situace jsou ošetřeny zákonem, který mají všechny osoby povinnost dodržovat. Dále by se zaměstnanci měli řídit etickým kodexem MMR, který mají k dispozici na intranetu. Pro eliminaci vzniku takových situací jsou nadřízené osoby školeny a mají k dispozici příručku. Respondentka dále dodala, že se nejedná o systémový problém, ale selhání jedince. Kauza byla řešena také s respondentkami z personálního oddělení, které uvedly, že personální oddělení neobdrželo od zaměstnankyně žádný podnět/stížnost. Domnívaly se, že se zaměstnankyně obrátila rovnou na Policii ČR, tudíž respondentky se touto záležitostí blíže nezabývaly.

MMR mělo etický kodex platný od roku 2015. Na konci roku 2023 zaměstnanci obdrželi e-mail, který informoval o aktualizaci etického kodexu, který nabyl účinnosti 01.01.2024. Z toho vyplývá, že v rámci řešení a zabezpečování zdravého etického prostředí na pracovišti a v rámci podpory zaměstnanců je MMR aktivní.

V rámci opatření, která by se dala ještě zavést pro eliminaci či minimalizaci kariérami bariér žen se nabízí:

- Sloučení online a distančního vzdělávání zaměstnanců z důvodu zpřístupnění těm, kteří čerpají mateřskou/rodičovskou dovolenou nebo zavedení e-learningu s průběžnou aktualizací, z důvodu zajištění online vzdělávání.
- Dokončit standardizovaný postup řešení případů diskriminace, šikanování, mobbingu či (sexuálního) obtěžování (plánováno do 2 let).
- Dokončit a zavést výstupní dotazník při ukončení pracovního poměru, který by zahrnoval téma rovných příležitostí a genderu.
- Zvýšení informovanosti zaměstnanců v různých oblastech (o anonymitě oznamování, schránkách důvěry, možnostech flexibilních forem práce, o možnostech práce při mateřské/rodičovské dovolené a dalších procesech na MMR).
- Ponechat zaměstnancům, kteří odchází na mateřskou/rodičovskou dovolenou, pracovní e-mail, pro snadnější přehled o dění na MMR a přístup ke kontaktům na MMR (aby nemuseli s personálním komunikovat přes soukromé e-maily či telefonicky).
- Vyčlenit finance na nastavení adaptačního procesu pro osoby vracející se z mateřské/rodičovské dovolené.
- Vyčlenit finance na zřízení dětské skupiny.

Tímto je **zodpovězena první část výzkumné otázky č. 3**, což zároveň **potvrzuje předpoklad č. 3**.

Druhou částí výzkumné otázky jsou faktory úspěchu. Hlavním faktorem úspěchu je dle respondentek praxe a zkušenosti, kam patří především celkový přístup k práci, rozhodnost, práce s týmem, zkušenosti s tím, co člověk řídí a co dělají jeho podřízení zaměstnanci, umět psát souvislé strukturované texty, vyjadřování se pouze k práci, nikoli k osobnostem zaměstnanců, organizovanost a udržování se na úrovni. Z hlediska vlastností a cílů jsou to ambice, odpovědnost, odvaha, sebereflexe, cílevědomost, pečlivost a neustálá práce na sobě samém. Také vzdělávání, které je podmínkou pro některé pracovní pozice na MMR, ale přináší potřebný rozhled a způsob myšlení. Pozornost by měla být zaměřena také na silné stránky osob. U respondentek byly vytipovány shodné znaky silných stránek. Nejčastěji byly jmenovány, týmová práce, tah na branku, pracovitost, komunikativnost, odbornost a loajalita. K některým silným stránkám musí mít člověk předpoklady, ale zároveň se dají naučit. Opatřením pro realizaci faktorů úspěchu by mohlo být uvedení mentoringu nových zaměstnanců do provozu (strategie již na MMR existuje), ať už nadřízenými osobami nebo externími pracovníky. Ač jsou některé faktory úspěchu jsou nepřenositelné, například vzděláváním lze nalézt nové cesty a možnosti, jak řešit pracovní záležitosti či vést lidi v týmu.

Dále byly zkoumány vedlejší **společné znaky** úspěšných žen v různých oblastech, z čehož vyplynulo, že v oblasti sladování osobního a pracovního života respondentky pracují nebo pracovaly nad rámec pracovní doby. Tento společný znak by pravděpodobně nebyl zařazen mezi oblíbené činnosti, avšak pokud si to daný cíl žádá a je vůle něčeho dosáhnout je občas nutné vykonávat i činnosti, které nejsou příjemné. Naopak pokud práce člověka baví a dobrovolně se rozhodne pracovat nad rámec pracovní doby, není pro něj zatěžívá se dané činnosti věnovat. Mít pod kontrolou pracovní nasazení, umět se odreagovat, dodržovat psychohygienu

a rovnováhu při pracovní zátěži je nezbytnou podmínkou pro zdravý, naplněný život při optimálním sladění práce a rodiny. Zvládnutí této rovnováhy následně přináší další úspěchy a motivaci v práci. Dalším společným znakem bylo využívání možnosti vzdělávání. I když respondenty nevyužívají kurzů přímo na pracovišti, vzdělávají se externě. To znamená, že neustálá snaha pracovat na sobě a vzdělávat se je faktorem, který přináší úspěchy. Společným znakem je využívání flexibilních forem práce, konkrétně home officu, kdy je možné ušetřit čas například při dojíždění. A posledním společným znakem je, že většina respondentek nebyla v době působení na MMR na mateřské/rodičovské dovolené. Neznačí to však, že by se ženy, které čerpají mateřskou/rodičovskou dovolenou nemohly kariéru posunout. Příkladem může být jedna z úspěšných žen, která během působení na MMR na mateřské/rodičovské dovolené byla a dokázala skloubit osobní a pracovní život.

Z vedlejších společných znaků mohou působící/potencionálně působící ženy na MMR využívat flexibilní formy práce a vzdělávání, které MMR poskytuje. Práce nad rámec pracovní doby a čerpání mateřské/rodičovské dovolené závisí na nastavení preferencí člověka. V některých případech může být kariérní rozvoj složitější, ale jak již bylo zmíněno, lze ho dosáhnout i s mateřstvím či standardním režimem pracovní doby.

Druhá část výzkumné **otázky č. 3 je zodpovězena spolu s potvrzením předpokladu č. 4.**

3.4 Doporučení

Na základě vyhodnocení vývoje gender managementu na MMR a výsledků z výzkumných šetření jsou definována doporučení vedoucí k možnému zlepšení situace v oblasti gender managementu na MMR. Na úvod této kapitoly je potřeba zmínit, že řízení gender managementu je na MMR na vysoké úrovni, jelikož MMR této oblasti věnuje pozornost. Přesto je možné tuto oblast nadále rozvíjet a posilovat.

Doporučení byla rozdělena do dvou kategorií, přičemž jedna obsahuje časově náročné doporučení a druhá finančně náročné doporučení. Zároveň byla doporučení v kategoriích seřazena podle důležitosti.

Časově náročná doporučení – Zaučení zaměstnanců pro případ zástupu při odchodu kolegyně/kolegy na mateřskou rodičovskou dovolenou, Založení uskupení pro podporu žen.

Doporučení č. 1: Zaučení zaměstnanců pro případ zástupu při odchodu kolegyně/kolegy na mateřskou/rodičovskou dovolenou.

Problematika zastupitelnosti souvisí s komplikacemi, které nastávají při odchodu zaměstnankyně/zaměstnanec na mateřskou/rodičovskou dovolenou. Zaměstnankyně/zaměstnanec má dle zákona právo v době mateřské/rodičovské dovolené pracovat, avšak ne vždy je tato možnost plně podporovaná zaměstnavatelem. V případě, kdy hodlá žena/muž během MD/RD pracovat na zkrácený úvazek, zaměstnavatel svým způsobem přichází o pracovní sílu, resp. namísto člověka, který vykonává práci na plný úvazek má člověka, který může vykonávat práci pouze z poloviny. Zároveň však není možné zaměstnat na určitou dobu nového zaměstnance, jelikož se situace jeví jako nevýhodná. Pro nového zaměstnance by muselo existovat další tabulkové místo. Tabulková místa jsou však stanovená a není jednoduché zřídit místo nové. Proto se výkon práce na zkrácený úvazek příliš nepodporuje, aby případný zastupce mohl člověka čerpající mateřskou/rodičovskou dovolenou nahradit na dobu určitou v plném rozsahu. Další alternativou je, že práci člověka na mateřské/rodičovské dovolené dočasně zastupují kolegové daného zaměstnance. V případě, kdy tato situace nastane neočekávaně, hrozí další komplikace. Tou může být neznalost dané pracovní záležitosti. Řešení formou rychlého zaučení přináší další problém neboli zatížení kolegů, kteří nemohou plně pracovat na vlastních úkolech.

Na tuto problematiku upozornila jedna z respondentek rozhovoru s úspěšnými ženami (R3), která uvedla „*Jako nadřízený to nemohu podpořit, protože kdybych podpořila zkrácený úvazek, tak přijdu o půl člověka v týmu. Já ho nemám kým nahradit, což je podle mne špatně. Na kolik státní úřady v realitě podporují zkrácené úvazky? Hodně málo, protože je to nevýhodné, ale agendy neubude. Takže realita je taková, že jste buď bez náhrady nebo je maminka zaměstnaná na půl úvazek, ale pracuje za celý úvazek, kdy dělá po večerech a bere půlku platu. Anebo jí to ani nedovolíte, protože víte, že to nezvládnete“.* (Rozhovor s respondentkou R3, 2023, otázka č. 20) Pokud není možné zřídit pracovní místo navíc či druhý zkrácený úvazek, možným řešením se jeví postupné zaučení kolegů na pozici člověka, který bude odcházet na mateřskou/rodičovskou dovolenou pro zajištění zástupitelnosti. Nemusí docházet pouze k odchodům zaměstnanců na mateřskou/rodičovskou dovolenou, ale také k odchodům z důvodu nenadálých životních situací, kdy budou tito zaměstnanci potřebovat na nějakou dobu práci opustit. Může se jednat o zdravotní komplikace, ať už krátkodobé jako zlomeniny, operace apod., nebo dlouhodobé jako závažné nemoci, péče o blízké osoby apod. Z toho důvodu se jeví vhodné zaučit zaměstnance daného týmu navzájem, aby v případě odchodu kteréhokoliv zaměstnance z týmu, byl alespoň dočasně zajištěný zástup a nedošlo k narušení či zastavení pracovního výkonu. Všechny pracovní záležitosti jistě nebude možné zastat jinou osobou,

jelikož zaměstnanec vykonávající práci má k výkonu práce příslušné kompetence (např. vzdělání, odpovědnost). Avšak základní činnosti a povědomí o problematice například komunikaci s klienty apod. by zastupující člověk pravděpodobně zastávat mohl a měl znát. Také je důležité zmínit, že se jistě nejedná o problém celého ministerstva. Na některých útvarech či v týmech tento způsob zastupitelnosti již funguje. Tudíž toto doporučení slouží spíše pro útvary/týmy, které případně doposud systém zástupů zřízený nemají. Odpovědnými osobami mohou být nadřízení zaměstnanci, jelikož řídí chod jednotlivých týmů. Z finančního hlediska by opatření zastupitelnosti nemuselo být nákladné, jelikož by nedošlo k zaměstnání nových osob a tím pádem by se nemusely vynakládat finance na platy dalších zaměstnanců. Naopak, jeví se nutností vypočítat přibližné náklady na zaučení, vzhledem k času, který by zaměstnanci strávili zaučováním. Dle tabulkových platů státních úředníků (Pracomat, 2024) je vypočítán průměrný plat nemanážerského zaměstnance. Plat je vypočítán na základě platových tříd 13 a 14 a délky praxe do 1 roku, do 2 let, do 4 let, do 6 let, do 9 let, do 12 let a do 15 let. Výsledkem je plat ve výši 36 566 Kč. Zaučování by probíhalo například v délce 3 měsíců po 3 hodinách v týdnu. Měsíc má průměrně 30 dní, z toho 8 dní tvoří volné dny-víkendy. Celkový odhad počtu pracovních dní vychází na 22 dní. Při 8 hodinové pracovní době vychází počet hodin za 22 dní na 176 hodin. Odhad platu na hodinu nemanážerského zaměstnance činí 208 Kč. Pokud by zaučování probíhalo 3 hodiny v týdnu na jednoho zaměstnance plat by činil 624 Kč týdně, 2 496 Kč za měsíc (4 týdny) a 7 488 Kč za čtvrt roku zaučování jednoho zaměstnance. Co se týče materiálních nákladů, zaměstnanci by mohli potřebovat blok k zapisování poznámek a postupů. Zároveň by si pravděpodobně potřebovali tisknout podklady pro práci. MMR má vlastního dodavatele kancelářských potřeb, který nabízí linkované bloky velikosti A4, s kroužkovou vazbou, s 50 listy za 26 Kč a sadu zvýrazňovačů za 49 Kč (v jedné sadě je 7 zvýrazňovačů). Ohledně tisku se diplomantka inspirovala u firmy JC print, která nabízí oboustranný barevný tisk ve formátu A4 za 2,50 Kč. Oboustranný černobílý tisk za 1 Kč, jednostranný barevný tisk za 1,50 Kč a jednostranný černobílý tisk za 0,50 Kč. (JC print, 2024) Předpokládá se, že by si zaměstnanci tiskli textové soubory, ve kterých by si mohli vyznačit důležité pasáže/odstavce pomocí zvýrazňovačů. Tudíž není potřeba tisknout v barevné formě. Tisk by byl oboustranný tzn. jeden list by vyšel na 1 Kč. Odhadovaná spotřeba na 1 osobu je 100 stran za 3 měsíce. Vynaložené náklady na tisk by činily 100 Kč na 1 osobu. Celková cena na zaučení, by záležela na velikosti týmu a počtu zaučovaných zaměstnanců.

Tabulka 8 - Shrnutí – doporučení č. 1

Shrnutí – doporučení č. 1	
Odpovědné osoby za realizaci zaučování	Nadřízení zaměstnanci
Odhad finančních nákladů	208 Kč za hodinu 624 Kč za týden 2 496 Kč za měsíc 7 488 Kč za 3 měsíce zaučování
Odhad časových nákladů	3 hodiny týdně 12 hodin měsíčně 36 hodin za 3 měsíce
Odhad materiálních nákladů	blok na poznámky 26 Kč/1 zaměstnanec tisk podkladových materiálů 100 Kč/1 zaměstnanec zvýrazňovače – sada se 7 zvýrazňovači 49 Kč/ 1 zaměstnanec
Celkem	Individuální, dle velikosti týmu a počtu zaučovaných zaměstnanců v týmu

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Doporučení č. 2: Založení uskupení pro podporu žen

Založení dobrovolného bezplatného uskupení pro podporu žen v oblasti sladování osobního a pracovního života, by mohlo napomoci ženám, které mají rodinu (malé děti) či se vrací do zaměstnání po mateřské/rodičovské dovolené. Z hlediska kategorizace cílové skupiny se doporučení týká převážně střední věkové skupiny žen, které se potýkají v této oblasti s komplikacemi či které mají zájem řešit svou situaci (za účelem zlepšení). Možnému založení uskupení žen předchází další kroky, které jsou pro dosažení úspěchu doporučení nezbytné. Nejdříve by se musel ověřit zájem žen, zda by se vůbec založení uskupení vyplatilo. Jednou z možností je dotazníkové šetření (ať už anonymní či indetifikovatelné), které by mohlo být zaměstnankyním zprostředkováno pomocí pracovního e-mailu. Druhou možností je v rámci vzdělávání v organizaci zrealizovat po dohodě s personálním oddělením školení/kurz na téma sladování osobního a pracovního života. Kurz by se blíže zaměřil na otázky typu, jakými způsoby lze sladovat osobní a pracovní život, jak si plánovat hodiny apod. V rámci průběžného vzdělávání je na druhou polovinu května 2024 naplánováno školení s názvem “Rovnováha v pracovním a osobním životě“, tudíž kurz na toto téma již existuje. První průzkum zaměřený na zájem zaměstnankyň, které by proběhl již na tomto kurzu. V případě většího zájmu by se témata školení rozšířily. Nabídka vzdělávání je na MMR vyhlášena vždy v určitém časovém rozmezí (cca 5 měsíců). Do června 2024 jsou již kurzy naplánovány, tudíž další školení by se zařadilo do následujícího časového rozmezí (např. září–listopad 2024). Podle počtu zájemců by se případně navýšila četnost školení (např. 2x za dané časové rozmezí). V případě dostatečného zájmu je možností založit dobrovolné uskupení (pilotovací schůzky), na kterém by probíhaly vzájemné konzultace a školení.

Založení uskupení závisí na mnoha faktorech, které je nejprve nutné ověřit. Až na základě zjištění, lze přesně odhadnout finanční náklady. Ty, jsou v tomto doporučení pouze orientační, jelikož nejsou známy přesné počty zájemců, ceny koučů (poskytnuty zpravidla na vyžádání) a zdroj možného financování. Konzultace by probíhaly pod vedením osoby, která má se sladováním osobního a pracovního života dostatečné zkušenosti a zároveň má i zkušenosti se státní správou. Školitel by měl skutečně zvládat efektivně sladovat vlastní osobní a pracovní život (z důvodu zajištění věrohodnosti a povzbuzení zájmu v dalších osobách). Vhodnou variantou se jeví koučování. Personální oddělení by například i ve spolupráci s odborovou organizací, vytypovalo kouče a s vybraným koučem poté identifikovalo, za jakých podmínek by se koučink dal zavést. Schůzky a koučování by po dohodě s personálním oddělením probíhaly v rámci vzdělávání (aby nebyl narušen pracovní provoz). Zaměstnankyně, které mají rodinu s malými dětmi, by se po pracovní době schůzek s největší pravděpodobností nemohly účastnit. Organizaci a financování by zabezpečovalo personální oddělení nebo odborová organizace (či společně). Koučování by mohlo být zakotveno v kolektivní smlouvě. Cena firemních koučů zaměřených na work-life balance se pohybuje zhruba od 2 500 – 6 000 Kč v časové délce 2–3 hodin (1 sezení). Pokud by kurzy probíhaly například 2x za rok, cena za 1 rok by činila cca 12 000 Kč (spočítáno se zmiňovanou horní hranicí ceny kouče). Plus další náklady – např. na čas věnovaný koučinku. V předchozím doporučení byla odhadnuta výše platu jednoho zaměstnance na hodinu (208 Kč). Při koučování 2x za rok v délce 3 hodin, by na jednu zaměstnankyni částka činila 1 248 Kč za rok. Rovněž záleží na počtu zájemců. Celkové nákladů by se navýšili o částku za vzdělávání, resp. přednášky o sladování osobního a pracovního života, které MMR poskytuje (náklady na vzdělávání mohou být ovlivněny konkrétními projekty apod.). Zároveň by musely být zajištěny prostory ke školení. V případě volných prostorů, by školení probíhalo v rámci MMR.

Rozpočet s očekávanými výdaji a příjmy se plánuje zpravidla v podzimních/zimních měsících na následující fiskální rok. Pokud by se uskupení osvědčilo, bylo by potřeba v rozpočtu na následující rok vyčlenit na tuto oblast finanční prostředky. Dále by se uskutečnil průzkum

dotací na vzdělávání, jež je možné využít také pro financování koučování a které by MMR mohlo čerpat. Poměrnou část by pravděpodobně muselo zaplatit MMR z vlastních zdrojů. Proto by se muselo opět počítat s vyčleněním finančních prostředků při plánování rozpočtu. V rámci tohoto opatření se nepodařilo dohledat oficiální metodiku zaměřenou na koučování, dle které se diplomantka plánovala inspirovat. Dílčím doporučením je sjednocení podmínek a zpracování metodiky o koučování, včetně certifikace. Tuto metodiku, by případně mohlo zpracovat MPSV, které disponuje různými metodikami (Diverzita v praxi, Metodika k pracovní době a době odpočinku, Řízení práce pováděné formou home office apod.). (MPSV, 2024) Z důvodu dlouhého procesu lze toto opatření považovat za časově náročné.

Finančně náročná doporučení – Zřízení dětské skupiny, Zajištění mentora pro zaměstnance, zajištění psychologa pro případy diskriminace na MMR či jiné zásadní životní problémy

Doporučení č. 3: Zřízení dětské skupiny

Zřízení dětské skupiny je finančně nejnáročnějším doporučením. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.2.2 Analýza polostrukturovaných rozhovorů (Rozhovor s respondentkami RA a RB, 2023, opatření č. 20) MMR má v současné době nasmlouvaných 5 míst v dětské skupině Ministerstva financí ČR, která se nachází na Malé Straně na Letenské ulici. Tudíž MMR podporu rodičům do jisté míry zajišťuje. Avšak existuje omezení, kdy místa v dětské skupině na MF ČR, je možné využít pouze v případě neobsazení dětmi zaměstnanců z ministerstva financí. Z rozhovorů s úspěšnými ženami vyplynulo, že nejvyšší vedení MMR o zřízení dětské skupiny hodně usilovalo a zvažovalo její umístění na Letenské ulici, jelikož se tam nachází část útvaru MMR. Zřízení této skupiny se nepodařilo z finančních důvodů.

Pokud by se podařilo vybudovat vlastní dětskou skupinu, umístění by pravděpodobně bylo z hlediska dostupnosti nejpraktičtější v hlavní budově na Staroměstském náměstí. V porovnání s rozmístěním ostatních poboček se nachází v pomyslném středu mezi vlastními pobočkami. Avšak při dotazu na volné prostory v budově na Staroměstském náměstí (hlavní budova) uvedla respondentka R4 (Rozhovor s respondentkou R4, otázka č. 24) „*Tady prostory určitě nejsou*“. Dětská skupina by se tedy musela zřídit mimo hlavní budovu, což by znamenalo využití některého z volných prostorů na dalších pobočkách MMR nebo vyhledání externích prostorů v blízkosti MMR či využití služeb školních zařízení v okolí. Z hlediska vynaložených nákladů se nejvhodnějším řešením jeví vlastní dětská skupina. Z pohledu umístění a dostupnosti, se jako lepší řešení nabízí pronájem prostorů v blízkosti hlavní budovy MMR nebo využití školek v okolí. U těch však hrozí, že nebudou k dispozici volná místa.

Respondentky z rozhovorů s úspěšnými ženami zmiňovaly velký zájem o dětskou skupinu, avšak další respondentky z rozhovoru s personálním oddělením zmiňovaly o nižší zájem rodičů. Respondentka RB konkrétně uvedla „*Ukazuje se že, když zájemci projeví zájem, tak už zprvė není tak obrovský, abychom to vyhodnotili jako kritickou situaci, kterou musíme řešit. A za druhé, když se pak reálně nabídnou místa v dětské skupině...jako teď například spolupracujeme s dětskou skupinou na Ministerstvu financí ČR, tak se ty místa ani nepokryjí*“. (Rozhovor s respondentkami RA a RB, 2023, otázka č. 8) Jelikož zde dochází k rozporu mezi odpověďmi, jeví se vhodné provést znovu podrobnější průzkum s cílem zjistit, jaký je o dětskou skupinu aktuální zájem. Například, kolik zaměstnanců má malé děti a tyto osoby poté oslovit. Dále zjistit jaké formy péče upřednostňují a zda by jim dětská skupina pomohla se sladováním osobního a pracovního života. V případě dostatečného zájmu začít podnikat další kroky jako zjistit výši finančních prostředků, které by mohly být vyhrazeny pro zajištění dětské skupiny a zároveň zjistit, zda by bylo možné využít nějaké finanční podpory (např. dotace). Stejně jako u

doporučení zavedení uskupení pro podporu žen, je potřeba vyčlenit finance na realizaci tohoto opatření. Aktuálně je vyhlášena výzva MPSV (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR) s názvem „Vybudování dětských skupin“, která je platná od 25.03.2024 do 27.09.2024. Do této výzvy se lze, dle dostupných informací a podmínek MMR přihlásit, ale pokud se na dětskou skupinu nevyčlenily peníze při rozpočtování v roce 2023, nebylo by možné potřebnou část dofinancovat. Přihlášení do výzvy, by pozbylo na významu. Dotace na podporu dětských skupin probíhala také v letech 2019-2021. Lze tedy předpokládat, že by další podpora mohla být vyhlášena ze strany MPSV i v následujících letech. V případě, že by se naplánovaly výdaje na zřízení dětské skupiny, bylo by teoreticky možné se zapojit do nějaké výzvy v dalších letech. Pokud by i v této fázi nenastaly komplikace, bylo by žádoucí sestavit koordinační tým, který by měl realizaci vytvoření dětské skupiny na starost. Tým by tvořily hlavní kompetentní osoby odpovědné za rozhodování a zástupci různých útvarů (např. osoby z personálního odboru, odboru projektového řízení, osob z odborové organizace apod.), kteří by zajišťovali organizační záležitosti a realizaci. Například vytipování a oslovení vhodných externích partnerů, kteří nabízejí služby péče o děti a zjištění podmínek spolupráce. Další možností je nalezení vhodných volných prostorů v blízkosti MMR, které by se použily pro umístění dětské skupiny a zjištění dalších informací ohledně finančních požadavků a možností případné přestavby a úprav prostor. Na základě zjištěných poznatků by tým rozhodl o nejhodnějším řešení a navázal spolupráci s daným subjektem. U této možnosti by se nasmlouvaly osoby, pečující o děti a pořídilo by se vybavení místností, včetně zajištění stravování. Náklady na osoby pečující o děti závisí na mnoha faktorech, například na výši mzdy, nákladech na sociální a zdravotní pojištění, náklady na dovolenou či nemocenskou, náklady na benefity pro zaměstnance, náklady spojené s administrací zaměstnání těchto osob, pracovní prostředí případně školení a rekvalifikace osob. Průměrný plat ošetřovatelek a pečovatelek v České republice činí 24 702 Kč/měsíčně a který se může různit dle místa výkonu práce (Jooble, 2024) Stravné pro děti, závisí na čase, které dítě stráví v dětské skupině. Cena stravy za 1 celý den se pohybuje ve výši cca 100 Kč.

V případě malého zájmu o zřízení dětské skupiny, by se jevilo jako relevantní, zaměřit se na jiné možnosti, vedoucí ke sladění osobního a pracovního života (například poskytnutí některé z flexibilních forem práce, pokud je zaměstnanci/rodiče do té doby nevyužívali, prodloužení doby zkrácených úvazků o dobu strávenou na mateřské/rodičovské dovolené, sestavení balíčků opatření pro sladění osobního a pracovního života apod.).

Doporučení č. 4: Zajištění psychologické péče pro případy diskriminace na MMR či jiné zásadní životní problémy zaměstnanců související s prací

Přestože bylo z kvalitativního i kvantitativního šetření zjištěno, že se diskriminace na MMR objevuje pouze v minimální míře, vznik nežádoucích situací nelze nikdy zcela vyloučit. Jedna z respondentek úspěšných žen (R3) uvedla: „*Ocenila bych pracovního psychologa, alespoň pro extrémní případy. Obecně to většina matek zvládne, ale mohou být i případy, kdy je to náročnější. Také jsem zažila typ bossingu vůči některým lidem, kteří se neměli na koho obrátit. Aktuálně, pokud se vám něco takového typu děje, tak můžete jen odejít. Ať se jedná o ženu vůči muži nebo naopak, je to typicky genderové*“. (Rozhovor s respondentkou R3, 2023, otázka č. 24) V interních dokumentech MMR se nepodařilo dohledat, že by psychologická pomoc existovala či bylo její zajištění plánováno. Dle informací odborové organizace bylo zjištěno, že existuje možnost právního poradenství pro zaměstnance, což by z určitého hlediska mohlo částečně pomoci při řešení těchto situací. V rámci této oblasti MMR zajišťuje vzdělávání, které osahuje mimo jiné i témata například „Jak eliminovat stres a dopady pracovní zátěže“, „Jak zvládat overthinking, úzkost a hněv“, „Vyjednávání aneb jak spolupracovat s nepřítelem“ Zajištění psychologické pomoci včas, napomůže zabránit nepříjemným či nenávratným zdravotním

ohrožujícím následkům u dotčených zaměstnanců, a zároveň snazšímu zvládnání problémů. Špatný psychický stav se negativně projevuje na pracovním výkonu zaměstnance.

Jelikož se diskriminační chování objevuje zřídka, zaměstnávat psychologa na plný úvazek se nejeví jako nutnost. Dostatečná se jeví varianta nasmlouvání externí osoby (psychologa), která by byla k dispozici jen v případě potřeby. Například uzavřít smlouvu na dobu určitou (vždy na daný rok) s OSVČ se mzdou ve výši počtu odpracovaných hodin. Pro MMR je to méně finančně zatěžující varianta než zaměstnání osoby na plný úvazek. Systém fungování ve stylu objednání, domluvy termínu mezi psychologem a zaměstnancem, který by se ve stanoveném termínu dostavil na MMR. Dále zveřejnění kontaktních údajů psychologa na intranetu MMR pro snadnou dohledatelnost. Rovněž obstarat prostor, samostatnou místnost, která by zajišťovala soukromí. Vytvořit podmínky pro realizaci schůzek zejména po pracovní době, aby nedocházelo k narušení pracovního řádu, eliminace rušivých podnětů, anonymita. Provoz psychologické péče by spadal pod personální odbor či odborovou organizaci.

Pomoc je určena osobám, které se cítí být dotčené diskriminačním chováním, ale také osobám, které mají s jinou osobou problém. Ke konfliktům dochází zpravidla na základě neshody, kdy se i případný pachatel může cítit jako oběť. V případech, kdy se skutečně jedná o diskriminační jednání ze strany jedné osoby, není ve státní správě jednoduché dát pachteli okamžitou výpověď. Ve většině případů dostane nejprve pachatel vytýkácí dopis a nadále zůstává na pracovišti, stýká se s obětí, což u ní vyvolává nepříjemné pocity. V koncové fázi se musí osoby naučit spolu vycházet nebo se situace dál zhoršuje, dokud jedna z osob neopustí obvykle dobrovolně pracoviště (zpravidla oběť). Konzultace s psychologem vede k nalezení řešení situace či ke zmírnění konečných následků. Jednou z možností řešení jsou společnosti, které nabízejí firmám Employee Assistance Programme (EAP). Kromě terapeutického poradenství také koučování, rozvoj nebo vzdělávání. Jedna z těchto společností je například MK psychology. Terapeutické poradenství pro dospělé osobu stojí 1 650 Kč/60 minut a 2 200 Kč/90 minut. (MK psychology, 2024) Druhou možností je spolupráce s psychologem. Například firemní a poradenská psycholožka Kristýna Šlajsová, nabízí své psychologické poradenství za 1 200 Kč/50 minut nebo 2 200 Kč/90 minut (psycholožka nabízí také kariéerní koučink a rozvoj za 1 500 Kč/50 minut, což se jeví přínosné i pro doporučení č. 2. (Šlajsová, 2024) Dále je možné si vybrat například z portálu ZnamyLekar, který uvádí seznam psychologů a psychoterapeutů v Praze, kdy se cena za 60 minut pohybuje v rozmezí 1 000 – 1 600 Kč (ZnamyLekar, 2024). Zde je nutné se domluvit, zda je psycholog ochoten docházet na MMR. Tudíž záleží na domluvě s jednotlivými vytipovanými psychology. Celkové náklady záleží na počtu zaměstnanců využívajících služeb psychologa a četnosti provedených sezení.

Původně bylo plánováno navrhnout i páte opatření, které mělo být zaměřené na zajištění mentora pro nově nastupující zaměstnance. Studium interních dokumentů organizace však bylo zjištěno, že MMR má v rámci personální strategie navrženo zajištění mentorů v adaptačním procesu zaměstnanců. Mentorování na MMR je pojato jako jedna z vhodných forem adaptačního procesu, které může být zvoleno podle druhu vykonávané práce, ale také nemusí. Dle strategie, mentorování vykonává zkušenější kolega. (MMR, 2022) Doporučením by mohlo být zajištění externích mentorů pro zaměstnance, kteří se potřebují připravit na náročnost a vytížení ve vedoucích funkcích. Jelikož je na MMR vysoká fluktuace zaměstnanců, tím více se jeví potřebné mít k dispozici mentory z důvodu zajištění adaptačního procesu.

4 Závěr

V závěru práce jsou shrnuty výsledky výzkumu složení mužů a žen na MMR, kvalitativního a kvantitativního šetření, které se zabývaly gender managementem ve vybrané organizaci. V rámci práce byly zkoumány 3 výzkumné otázky a byly stanoveny 4 předpoklady s cílem vyhodnocení stavu gender managementu a uplatnění žen na MMR.

První výzkumná otázka se věnovala zlepšení gender managementu na MMR a možným souvisejícím dopadům. Na základě výsledků z předešlého výzkumu v projektu Gender na MMR bylo zjištěno, že se organizace potýkala s větším počtem nedostatků v rámci gender managementu. Po zhodnocení aktuální situace na MMR prostřednictvím rozhovorů s osobami odpovědnými za realizaci gender managementu a projektu Gender (personální oddělení) lze konstatovat, že od doby zjištění těchto nedostatků došlo v oblasti gender managementu k výraznému posunu. MMR se podařilo zavést pomocná opatření a dle zjištěných informací se nadále plánuje věnovat dalším opatřením, vedoucím ke zlepšování této oblasti i do budoucna. Tím byl potvrzen i související předpoklad (č.1).

Druhá výzkumná otázka byla zaměřena na uplatnění žen na MMR. Výsledky odhalily pozitivní vývoj zastoupení žen na MMR a jejich úspěšné uplatnění na různých úrovních managementu, což potvrdilo stanovený předpoklad (č.2). Nabízí se otázka, jak se bude situace vyvíjet do budoucna a zda nebude nutné zavádět v následujících letech opatření pro zvýšení diverzity pohlaví na MMR (zvýšení podílu mužů ve složení zaměstnanců).

Třetí výzkumná otázka se zabývala identifikací kariérních bariér žen na MMR, zejména silných stránek a faktorů úspěchu. I přes zlepšení gender managementu stále existují určité bariéry, na kterých se MMR snaží pracovat a minimalizovat je pomocí různých opatření. Byly identifikovány klíčové faktory úspěchu a silné stránky, jako jsou praxe, vzdělávání a osobní vlastnosti, které mohou být inspirací pro další ženy působící/potenciálně působící na ministerstvu. Tím byly potvrzeny předpoklady č. 3 a č. 4.

Zjištění prokázala pozitivní rozvoj gender managementu na MMR, který přináší prokazatelné výsledky. Nicméně je nutné nadále pracovat na eliminaci vyskytujících se bariér a podpoře dalšího rozvoje žen v organizaci. Z toho důvodu jsou v diplomové práci navrženy 4 doporučení, které by mohly posílit pozici MMR jako moderní a konkurenceschopnou organizaci.

První doporučení se týkalo problematiky výkonu práce po odchodu zaměstnance/zaměstnankyně na mateřskou/rodičovskou dovolenou. Odchod zaměstnanců/zaměstnankyň může vést k problémům, způsobeným neexistujícím zástupcem, což může mít za následek narušení plynulosti pracovního procesu či přetížení ostatních zaměstnanců v týmu. Možností je zaučení ostatních zaměstnanců na pozici odchozího zaměstnance/zaměstnankyně, pro zabezpečení kontinuity pracovního procesu v týmu a minimalizaci dopadů na ostatní zaměstnance v době nepřítomnosti dané osoby.

Druhé doporučení bylo zaměřeno na založení uskupení pro podporu žen v oblasti sladování osobního a pracovního života. Cílovou skupinou jsou ženy středního věku, které čelí výzvám sladování práce a rodiny či návratu do zaměstnání. Pro úspěšné zavedení doporučení je nutné provést tři základní kroky, kterými jsou ověření zájmu, založení uskupení a zajištění financování. Založení uskupení by mohlo přinést výhody v podobě podpory žen v organizaci, které se snaží nalézt rovnováhu mezi osobním a pracovním životem.

Třetí doporučení se věnovalo zřízení dětské skupiny na MMR, což vyžaduje pečlivé rozhodování a plánování. Co se týče dostupnosti vzhledem k nedostatku prostorů v hlavní budově MMR (Staroměstské náměstí) zahrnují možnosti využití volných prostor na pobočkách MMR, pronájem prostor v jeho blízkosti či spolupráci s předškolními zařízeními v okolí. Pro

zřízení dětské skupiny by opět musely být podniknuty základní kroky, kterými jsou detailní průzkum zájmu o dětskou skupinu, provést podrobnou analýzu nákladů a možností financování včetně sestavení koordinačního týmu. Další kroky závisí na vybrané možnosti zřízení dětské skupiny. Pokud by se nepodařilo dětskou skupinu založit, je důležité zvážit alternativní možnosti podpory zaměstnanců související se sladováním osobního a pracovního života a případně zavést další opatření.

Poslední čtvrté doporučení se zabývalo zajištěním psychologické péče pro případy diskriminace na MMR či jiné zásadní životní problémy související s prací. Zaměstnání externího psychologa, který by poskytoval péči dle nasmlouvaných potřeb MMR, by mohlo být přínosným řešením jak pro zaměstnavatele z hlediska pracovního výkonu osob, tak pro zaměstnance z hlediska psychického zdraví.

Výše zmíněné doporučení by mohly posílit podporu žen na pracovišti, podpořit sladování osobního a pracovního života zaměstnanců, zajistit kontinuitu pracovního procesu organizace a vytvořit příjemné pracovní prostředí na MMR.

Literatura

Primární zdroje

Interní dokumenty

JAHODOVÁ, D., SKÁLOVÁ, H. Analýza Logib na MMR. Prezentace. Rovná odměna, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2019.

MMR ČR. Metodika pro fungování alternativních forem zaměstnání na MMR. Strategie rovných příležitostí MMR ČR. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Číslo projektu: CZ.03.1.51/0.0/0.0/15_028/0006214. Dostupné z WWW: <https://mmr.gov.cz/getmedia/6fc8f83e-c584-4dfd-b42e-ec4c86b81976/Metodika-pro-fungovani-alternativnich-forem-prace-na-MMR.pdf.aspx>

MMR ČR. Personální strategie MMR. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2022. Interní dokument. Číslo projektu: CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016260.

MMR ČR. Plán podpory rovnosti žen a mužů, rovného odměňování a sladování osobního a pracovního života na MMR (akční plán): Výstup z KA 03 projektu Strategie rovných příležitostí MMR ČR. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. CZ.03.1.51/0.0/0.0/15_028/0006214. Dostupné z WWW: [https://mmr.gov.cz/getmedia/9a08473f-1b82-417b-8777-b1ba0a2c515f/Plan-podpory-rovnosti-zen-a-muzu,-rovneho-odmenovani-a-sladovani-osobniho-a-pracovniho-zivota-na-MMR-\(akcni-plan\).pdf.aspx](https://mmr.gov.cz/getmedia/9a08473f-1b82-417b-8777-b1ba0a2c515f/Plan-podpory-rovnosti-zen-a-muzu,-rovneho-odmenovani-a-sladovani-osobniho-a-pracovniho-zivota-na-MMR-(akcni-plan).pdf.aspx)

MMR ČR. Projekt Gender. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2020. Interní neveřejný zdroj.

MMR ČR. Závěrečná zpráva auditu rovných příležitostí na Ministerstvu pro místní rozvoj ČR. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2018. Číslo projektu: CZ.03.1.51/0.0/0.0/15_028/0006214. Dostupné z WWW: <https://mmr.gov.cz/getmedia/253723aa-cd9d-4bf9-a053-9cflc022c0bc/Zaverecna-zprava-Audit-rovných-prilezitosti-na-MMR.pdf.aspx>

Zaměstnanci Ministerstva pro místní rozvoj ČR. Rozhovor s respondentkami RA a RB. Praha. 2023

Zaměstnanci Ministerstva pro místní rozvoj ČR. Rozhovor s respondentkami R1 – R7. Praha. 2023

Zaměstnanci Ministerstva pro místní rozvoj ČR. Dotazníkové šetření. Praha. 2024

Tištěné publikace

ABDEL-RAOUF, F., BUHLER, P. M. The Gender Pay Gap: Understanding the Numbers. First edition. New York: Routledge, 2021. 154 p. ISBN 978-1-003-00373-1.

AKANDE, A. (ed.). Globalization, Human Rights and Populism: Reimagining People, Power and Places. Vancouver: Springer Nature Switzerland, 2023, 1029 p. ISBN 978-3-031-17203-8.

BRADLEY, H. Gender. Second edition. Cambridge: Polity Press, 2013. 269 p. ISBN-13 978-0-7456-6116-2.

DELAP, L. Feminismy: globální dějiny. První vydání. Brno: Host, 2022. 376 s. ISBN 978-80-275-1079-5.

FRANCKE, A. Create a Gender-balanced Workplace. London: Penguin Random House, 2019. 166 p. ISBN 978-0-241-39624-7.

HAYS-THOMAS, R. Managing Workplace Diversity and Inclusion: A Psychological Perspective. First edition. New York: Routledge, 2017. 350 p. ISBN 978-0-203-12704-9.

HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. 440 s. ISBN 978-80-262-0982-9.

HOMFRAY, Š., ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, K., SKALKOVÁ, J. Nástroje sladění osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele. První vydání. Praha: GRADA Publishing a.s., 2022. 168 s. ISBN 978-80-271-3341-3.

JAROŠOVÁ, E., PAUKNEROVÁ, D., LORENCOVÁ, H., a kol. Nové trendy v leadershipu: Koncepce, výzkumy, aplikace. První vydání. Praha: Management Press, 2017. 256 s. ISBN 978-80-7261-489-9.

KOŠŤÁLOVÁ, J., BEDNAŘÍKOVÁ, M., JELÍNKOVÁ, M., MUNZAROVÁ, S., PATÁK, M. Diversity management. První vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2021. 150 s. ISBN 978-80-7560-390-6.

KŘÍŽKOVÁ, A. PAVLICA, K. Management genderových vztahů: Postavení žen a mužů v organizaci. První vydání. Praha: Management Press, 2004. 155 s. ISBN 80-7261-117-8.

KOTÍKOVÁ, J., KOTRUSOVÁ, M., VYCHOVÁ, H. Flexibilní formy práce ve vybraných zemích EU. První vydání. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2013, 147 s. ISBN 978-80-7416-131-5.

LOPEZ BARES., L., COSTANZA, F., GIL ORTEGA, M., STRID, S. Integrating Gender Equality in Economics and Management in Gender – Competent Legal Education. Springer Textbooks in Law. Cham: Springer Nature Switzerland, 2023, 709 p. ISBN 978-3-031-14360-1.

MATOUŠEK, O., KODYMOVÁ, P., KOLÁČKOVÁ, J. Sociální práce v praxi: Specifika různých cílových skupin a práce s nimi. První vydání. Praha: Portál, s.r.o., 2005. 352 s. ISBN 80-7367-002-X.

MATOUŠEK, R., OSMAN, R. Prostor(y) geografie. První vydání. Praha: Karolinum, 2015. 310 s. ISBN 978-80-246-2733-5.

MUŽÁKOVÁ, K. Diversity management: Jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí. První vydání. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2014. 69 s. ISBN 978-80-7418-229-7.

ONDŘIOVÁ, I., FERTAĽOVÁ, T. Manažerská etika ve zdravotnické praxi. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. 104 s. ISBN 978-80-271-1728-4.

PICHRT, J., TOMŠEJ, J. (ed.) Proměny odměny. První vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020, 104 s. ISBN 978-80-7676-019-6.

PIXOVÁ, M., ANANKÉ NEBESKÁ, V. Budoucnost je feministická: Gender a intersekcionalita v českém klimatickém hnutí. První vydání. Praha: Heinrich-Böll-Stiftung, 2022. 135 s. ISBN 978-80-88289-43-2.

POSPÍŠIL, D. et al. Národní strategie rozvoje sociálních služeb na období 2016-2025. První vydání. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016. 232 s. ISBN 978-80-7421-126-3.

PROCHÁZKOVÁ, K. MIČÁK, P. Prevalence of Different Approaches to Remuneration in the Czech Republic. Trends Economics and Management, 2022. p. 59-72. ISSN 2336-6508

PUGNEROVÁ, M. a kol. Psychologie: Pro studenty pedagogických oborů. První vydání. Praha: GRADA Publishing a.s., 2019. 280 s. ISBN 978-80-271-2790-0.

SÁNCHEZ-GARDEY, G., MARTÍN-ALCÁZAR, F., GARCÍA-CARBONELL, N. Beyond Human Resources – Research Paths Towards a New Understanding of Workforce Management Within Organizations. London: IntechOpen, 2021. 208 p. ISBN 978-1-83969-274-1.

SAUERLÄNDER, F. Mobbing: Ursachen und Auswege. Germany: Neobooks self-publishing, 2022. 53 p. ISBN 9783754181089.

ŠIMEČKOVÁ, E. Zákaz diskriminace v pracovněprávních vztazích. První vydání. Praha: Leges, 2020. 266 s. ISBN 978-80-7502-470-1.

ŠMÍD, M. (ed.). Právo na rovné zacházení: Deset let antidiskriminačního zákona. První vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020. 324 s. ISBN 978-80-7598-850-8.

ŠOLTYS, D. Prí(r)učka právniho feminizmu: Pojem, charakteristika, znaky, vývoj a obdoby právniho feminizmu. Prvé vydanie. Košice: ŠafárikPress, 2023. 533 s. ISBN 978-80-574-0184-1.

ŠUPŠÁKOVÁ, P. Řízení rizik při poskytování zdravotních služeb: Manuál pro praxi. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 288 s. ISBN 978-80-271-0062-0.

TALBOT, M. Language and gender. Third edition. Cambridge: Polity Press, 2019. 288 p. ISBN-13 978-1-5095-3012-0.

TEGZE, J. Diversity Sourcing Strategies. Brno: Net Image, 2023. 239 p. ISBN 978-80-908069-4-8.

TOMŠEJ, J. Diskriminace na pracovišti. První vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2020. 176 s. ISBN 978-80-271-1014-8.

Elektronické dokumenty

AKPOTOR, J. Gender issues in the workplace: A study of anger triggers and management in formal organizations [online]. Kwararafa University Journal of Management Sciences, 2018, vol. 4., no. 2., p. 23-35. ISSN 2536-7617. [cit. 2023-09-01] Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/369256586_GENDER_ISSUES_IN_THE_WORKPLACE_A_STUDY_OF_ANGER_TRIGGERS_AND_MANAGEMENT_IN_FORMAL_ORGANIZATIONS

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy [online]. Třinácté vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015 [cit. 2023-10-24], 928 s. ISBN 978-80-247-9883-7. Dostupné z WWW: https://www.google.cz/books/edition/%C5%98%C3%ADzen%C3%AD_lidsk%C3%BDch_zdroj%C5%AF/3dAtCwAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=flexibilita+pr%C3%A1ce&pg=PA185&printsec=frontcover.

ARSHAD, M., DOST, M., QASIM, N. Enhancing employee work engagement through organizational identification, gender and leader social dominance orientation [online]. Gender in Management: An International Journal, 2022. ISSN 1754-2413. DOI: 10.1108/GM-05-2021-0138. [cit. 2023-09-01] Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/366878386_Gender_in_Management.

BEDNÁŘ, V. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji [online]. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2018 [cit. 2023-10-23], 112 s. ISBN 978-80-271-9995-2. Dostupné z WWW: https://www.google.cz/books/edition/Jak_omezit_fluktuaci_a_uds%C5%BEet_si_zam%C4%9Bs/g-q4DwAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=kari%C3%A9rn%C3%AD+r%C5%AFst&pg=PT26&printsec=frontcover.

BIČÁKOVÁ, O. Jaké jsou flexibilní formy zaměstnávání? Práce a sociální politika, 2008, ročník 5, č. 10, s. 4. ISSN 0049-0962. Dostupné z WWW: https://www.mpsv.cz/documents/20142/1013665/PSP_10_08_sm.pdf/1bcd3bbe-7d87-0f44-a667-fef84c736cf4.

BRANCH, S., RAMSAY, S., BARKER, M. Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review [online]. International Journal of Management Reviews, 2013, vol. 15. p. 280–299. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x [cit. 2023-08-19] Dostupné z WWW: https://sc.edu/about/offices_and_divisions/faculty_ombuds/documents/workplace_bullying_mobbing_and_general_harassment.pdf.

ČESKO. Zákon č. 40/2009 Sb. ze dne 8. ledna 2009, Trestní zákoník. Dostupné z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-40>

ČESKO. Zákon č. 198/2009 Sb. ze dne 23. dubna 2008, o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). Dostupné z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>

ČEVELA, R., ČELEDOVÁ, L., HOLČÍK, J., KALVACH, Z., KUBŮ, P. Sociální gerontologie: Východiska ke zdravotní politice a podpoře zdraví ve stáří. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2014, 240 s. ISBN 978-80-247-4544-2. Dostupné z WWW: https://www.google.cz/books/edition/Soci%C3%A1ln%C3%AD_gerontologie/CxhZBAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=flexibiln%C3%AD+formy+pr%C3%A1ce&pg=PA196&printsec=frontcover.

ČMOLÍKOVÁ KOZLOVÁ, K., HAUSENBLASOV, H., SKÁLOVÁ, H., WICHTERLOVÁ, L. Závěrečná zpráva Auditů rovných příležitostí na Ministerstvu pro místní rozvoj ČR: Výstup z KA 2 projektu Strategie rovných příležitostí MMR ČR. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2018. CZ.03.1.51/0.0/0.0/15_028/0006214. Dostupné z WWW: <https://mmr.gov.cz/getmedia/253723aa-cd9d-4bf9-a053-9cf1c022c0bc/Zaverecna-zprava-Auditů-rovných-přiležitosti-na-MMR.pdf.aspx>

ČSÚ. Gender: Základní pojmy [online]. Český statistický úřad, 2016. [cit. 2023-08-03]. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/csu/gender/gender_pojmy

ČTK. Šéf Bartošova kabinetu čelí podezření z bossingu a sexuálního napadení. About.com: Novinky.cz [online]. 2023. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z WWW: <https://www.novinky.cz/clanek/domaci-sef-kabinetu-bartose-rezignoval-kvuli-udajnemu-sexualnimu-napadeni-40443732>

ČTK. Bartoš odvolal šéfa svého kabinetu. Pirát Vanča čelil nařčení ze sexuálního obtěžování. About.com: Blesk.cz [online]. 2024. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z WWW: <https://www.blesk.cz/clanek/zpravy-politika/778218/bartos-odvolal-sefa-sveho-kabinetu-pirat-vanca-celil-narzeni-ze-sexualniho-obtezovani.html>

Dotace EU. Strategie rovných příležitostí Ministerstva pro místní rozvoj ČR. About.com: DotaceEU.cz [online]. 2024. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z WWW: <https://dotaceeu.cz/cs/statistiky-a-analyzy/mapa-projektu/projekty/03-operacni-program-zamestnanost/03-1-podpora-zamestnanosti-a-adaptability-pracovni/strategie-rovných-přiležitosti-ministerstva-pro-mi>

EIGE. Feminism(s) [online]. European Institute for Gender Equality, 2016 [cit. 2023-08-09]. Dostupné z WWW: https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1058?language_content_entity=en.

EIGE. What is gender mainstreaming [online]. European Institute for Gender Equality, 2023 [cit. 2023-10-22]. Dostupné z WWW: https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/what-is-gender-mainstreaming?language_content_entity=en.

ELLEMERS, N. Gender Stereotypes [online]. Annual Review of Psychology, 2018. Vol. 69. p. 275-298. DOI 10.1146/annurev-psych-122216-011719 [cit. 2023-08-12]. Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/320115332_Gender_Stereotypes

ENIOLA, O. E. The Work-Life Balance Machine. International Journal of Business and Management, 2023, vol. 18, no. 4, p. 83-112. ISSN 1833-3850. Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/371071012_The_Work-Life_Balance_Machine.

ERÉNYI, T., KANTOROVÁ, D., VEJSADA, D. Vyznejte se v zákoně o státní službě *[online]*. První vydání. Brno: BizBooks, 2017, 224 s. ISBN 978-80-265-0607-2. [cit. 2023-10-22]. Dostupné z WWW: https://www.google.cz/books/edition/Vyznejte_se_v_z%C3%A1kon%C4%9B_o_st%C3%A1tn%C3%AD_slu%C5%BEB/-yK2DwAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=diskrimina%C4%8Dn%C3%AD+ot%C3%A1zky+p%C5%99i+v%C3%BDb%C4%9Brov%C3%A9m+%C5%99%C3%ADzen%C3%AD&pg=PA46&printsec=frontcover

EUROSTAT. Gender pay gap in unadjusted form *[online]*. 2024 [cit. 2024-03-23]. Dostupné z WWW: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SDG_05_20/default/table?lang=en

FERRAROVÁ, E. Příručka pro implementaci rovných příležitostí žen a mužů a principů gender mainstreamingu ve veřejné správě v České republice *[online]*. Praha: Gender studies, 2007, 32 s. ISBN 976-80-86520-03-2. [cit. 2023-10-22]. Dostupné z WWW: https://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/prirucka.pdf

GALANAKI, E., PAPALEXANDRIS, N. Measuring workplace bullying in organisations *[online]*. International Journal of Human Resource, 2013, 24(11), 33 p. DOI: 10.1080/09585192.2012.725084. [cit. 2023-09-01] Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/263616651_Measuring_workplace_bullying_in_organisations

GRUBER, J. Development centrum jako krizová situace v profesním životě manažera *[online]*. Praha: Vysoká škola aplikované psychologie, 2020 [cit. 2023-10-23], s. 513-518. ISSN 2336-8276. Dostupné z WWW: https://www.vsaps.cz/data/2020/06/04/10/aplikovana-psychologie-7_na-web.pdf#page=57.

HARLOS, K., GULSEREN, D., O'Farrell, G., JOSEPHSON, W., AXELROD, L., HINDS, A., MONTANINO, C. Gender and perceived organizational support as moderators in the relationship between role stressors and workplace bullying of targets *[online]*. Frontiers in Communication, 2023. 19 p. DOI: 10.3389/fcomm.2023.1176846. [cit. 2023-08-19]. Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/371778951_Gender_and_perceived_organizational_support_as_moderators_in_the_relationship_between_role_stressors_and_workplace_bullying_of_targets

CHATHURANGA, N. Gender Roles and Equal Opportunities for Women: A Theory Based Review of Contemporary Business Organisations *[online]*. Journal of Women Entrepreneurship & Business Management, 2021, vol. 2, issue 1, 6 p. [cit. 2023-08-05] Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/350558862_Gender_Roles_and_Equal_Opportunities_for_Women_A_Theory_Based_Review_of_Contemporary_Business_Organisations

ISUFAJ, M. Prevention of Bullying Situations in the Workplace *[online]*. Interdisciplinary Journal of Research and Development, 2022, vol. 9, no. 4, issue 1, p. 107-113. ISSN 2410-3411. DOI: 10.56345/ijrdv9n4s115 [cit. 2023-08-19] Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/371717345_Prevention_of_Bullying_Situations_in_the_Workplace

JACHANOVÁ DOLEŽELOVÁ, A. (ed.) Rovné příležitosti do firem: Speciální vydání [online]. Praha: Gender Studies, o.p.s., 2006, 28 s. ISBN 80-86520-15-3. [cit. 2023-10-22]. Dostupné z WWW: https://genderstudies.cz/download/dofirem_1.pdf.

JC print: Tisk a kroužková vazba dokumentů [online]. About com: jcprint.cz, 2024 [cit. 2024-04-25]. Dostupné z WWW: <https://www.jcprint.cz/cenik/ceniky/tisk-a-krouzkova-vazba/>

Jooble: Pečovatelka ošetřovatelka platy [online]. About com: cz.jooble.org, 2024 2017 [cit. 2024-04-29]. Dostupné z WWW: <https://cz.jooble.org/salary/pečovatelka-ošetřovatelka>

JOUZA, L. Flexibilní formy zaměstnávání. About.com: epravo.cz [online]. 2018 [cit. 2023-11-03]. Dostupný z WWW: <https://www.epravo.cz/top/clanky/flexibilni-formy-zamestnavani-108016.html>.

Jsem maminkou: Kurzy a semináře – Rozvojové kurzy pro ženy [online]. About com: jsemmaminkou.online, 2024 [cit. 2024-04-25]. Dostupné z WWW: <https://www.jsemmaminkou.online/kurzy-a-seminare-2/>

KOCIANOVÁ, R. Personální řízení: Východiska a vývoj. Druhé přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada publishing, 2012, 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5. Dostupné z WWW: https://www.google.cz/books/edition/Person%C3%A1ln%C3%AD_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD_V%C3%BDchodiska_a_v%C3%BD/wntvcV2PhQQC?hl=cs&gbpv=1&dq=sla%C4%8Fov%C3%A1n%C3%AD+osobn%C3%ADho+a+pracovn%C3%ADho+%C5%BEivota&pg=PA106&printsec=frontcover.

Koučing akademie: Výcvik koučů systémů [online]. About com: kocinkakademie.cz, 2024 [cit. 2024-04-25]. Dostupné z WWW: <https://www.kocinkakademie.cz/vycvik-koucu-systemu>

Kristýna Šlajsová: Firemní a poradenský psycholog [online]. Praha: kristynaslajsova.cz, 2024 [cit. 2024-04-29]. Dostupné z WWW: <https://www.kristynaslajsova.cz>

KUBÁLKOVÁ, P. Podpora kariérního růstu žen: Manuál pro zaměstnavatele [online]. Praha: Gender Studies, 2016. 27 s. [cit. 2023-08-12]. Dostupné z WWW: https://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/podpora-karierniho-rustu-zen_manual-pro-zamestnavatele.pdf

LAHNEROVÁ, D. Asertivita pro manažery: Jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů. Druhé rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 192 s. ISBN 978-80-247-8332-1. Dostupné z WWW: https://www.google.cz/books/edition/Asertivita_pro_mana%C5%BEery/cTWKyF13RUwC?hl=cs&gbpv=1&dq=flexibiln%C3%AD+formy+zam%C4%9Bstn%C3%A1n%C3%AD&pg=PA179&printsec=frontcover.

LAURING, J., VILLESÈCHE, F. The Performance of Gender Diverse Teams: What Is the Relation between Diversity Attitudes and Degree of Diversity? *[online]*. European Management Review, 2019, 16 (2), p. 243-254. DOI: 10.1111/emre.12164. [cit. 2023-09-01] Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/321863233_The_Performance_of_Gender_Diverse_Teams_What_Is_the_Relation_between_Diversity_Attitudes_and_Degree_of_Diversity/citations

LOMAZZI, V., CRESPI, I. Gender mainstreaming and gender equality in Europe: Policies, Culture and Public Opinion. First edition. Great Britain: Policy Press, 2019, 160 p. ISBN 978-1-4473-1773-9. [cit. 2023-10-21]. Dostupné z WWW: https://www.google.cz/books/edition/Gender_Mainstreaming_and_Gender_Equality/Fwq1DwAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=gender+mainstreaming&printsec=frontcover.

MACHAČ, M., KRISTÝN, M., OBŠASNÍK, L., SPIROVÁ, I., ZOUFALÁ, K. Vyznejte se v pracovním právu: Nezbytná příručka každého zaměstnance. První vydání. Brno: BizBooks, 2014, 144 s. ISBN 978-80-265-0266-1. Dostupné z WWW: https://www.google.cz/books/edition/Vyznejte_se_v_pracovn%C3%ADm_pr%C3%A1vu/TywnCwAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=mate%C5%99sk%C3%A1+a+rodi%C4%8Dovsk%C3%A1+dovolen%C3%A1&pg=PA91&printsec=frontcover.

MALIK, N. Organizations Should Maintain Employee's Work-Life Balance. Journal of Economics, Finance and Management Studies, 2023, vol. 6, issue 8, p. 3793-3800. ISSN 2644-0504. Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/373230697_Organizations_Should_Maintain_Employee's_Work-Life_Balance

MICHAIL MICHAILIDOU, E., MAVROMOUSTAKI, O. Workplace Harassment and Bullying *[online]*. International Journal of Advances in Engineering and Management, 2023, vol. 5, issue 6, p. 908-913. ISSN 2395-5252. [cit. 2023-08-19] Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/371935463_Workplace_Harassment_and_Bullying

Mindset: Akreditovaný kurz mentálního koučinku (MŠMT) – intenzivní kurz *[online]*. About com: mindset.cz, 2024 [cit. 2024-04-25]. Dostupné z WWW: https://www.mindset.cz/aktualni-kurzy/6605-akreditovany-kurz-koucinku/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw_qexBhCoARIsAFgBlev-JFEgJ4PPmafKmYHXrCIQfxK9HTAM09XyAaVXzcrNWKhmBgagx70aAjZKEALw_wcB

MK psychology: Terapeutické poradenství pro jednotlivce. *[online]*. Praha: MK psychology, 2024 [cit. 2024-04-29]. Dostupné z WWW: <https://www.mkpsychology.cz/sluzby/jednotlivci/por/>

MMR ČR. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR *[online]*. 2024 [cit. 2024-02-13]. Dostupné z WWW: <https://mmr.gov.cz/cs/ministerstvo>

MMR ČR. Organizační struktura: Organizační schéma Ministerstva pro místní rozvoj ČR *[online]*. 2023. [cit. 2024-02-15]. Dostupné z WWW: [https://mmr.gov.cz/getattachment/Ministerstvo/Urad/Organizacni-struktura/Dokumenty/Organizacni-struktura-\(aktualizace-1-7-2022\)/Organizacni-struktura-18-12-2023-\(1\).pdf.aspx?lang=cs-CZ&ext=.pdf](https://mmr.gov.cz/getattachment/Ministerstvo/Urad/Organizacni-struktura/Dokumenty/Organizacni-struktura-(aktualizace-1-7-2022)/Organizacni-struktura-18-12-2023-(1).pdf.aspx?lang=cs-CZ&ext=.pdf)

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Rovnost žen a mužů [online]. 2024. [cit. 2024-02-15]. Dostupné z WWW: <https://mmr.gov.cz/cs/ministerstvo/urad/rovnost-zen-a-muzu>

MPSV: Metodiky certifikované MPSV. [online]. Praha: MPSV, 2024 [cit. 2024-04-29]. Dostupné z WWW: <https://www.mpsv.cz/metodiky-certifikovane-mps>

OPRAVILOVÁ, E. Předškolní pedagogika. První vydání. Praha: Grada publishing, 2016, 224 s. ISBN 978-80-271-9087-4. Dostupné z WWW: https://www.google.cz/books/edition/P%C5%99ed%C5%A1koln%C3%AD_pedagogika/ucJIDAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=mate%C5%99sk%C3%A1+a+rodi%C4%8Dovsk%C3%A1+dovolen%C3%A1&pg=PA140&printsec=frontcover

Pracomat: Platy státních úředníků 2024 (služební poměr) [online]. About com: pracomat.cz, 2024 [cit. 2024-04-25]. Dostupné z WWW: <https://www.pracomat.cz/poradna/pro-pracujici/375-platy-statnich-uredniku.html>

PREUSS, O., ŠEDOVIÁ, N. Dostupný advokát: Jak na běžné právní situace [online]. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2023, 256 s. ISBN 978-80-247-4917-4. [cit. 2023-10-22]. Dostupné z WWW: https://www.google.cz/books/edition/Dostupn%C3%BD_advok%C3%A1t_Jak_na_b%C4%9B%C5%BEn%C3%A9_pr%C3%A1v/68naEAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=diskriminace+p%C5%99i+v%C3%BDb%C4%9Brov%C3%A9m+%C5%99%C3%ADzen%C3%AD&pg=P A102&printsec=frontcover.

PROTOSAVITSKA, L., OMELCHENKO, N. L., KUDERSKA, N.I., SAMILYK, L.O., ANDRUSIAK, I. The gender principle in law as a guarantee of equality in legal regulation. Revista Direito e Sexualidade, 2023, vol. 4, no. 1, p. 125-149. ISSN 2675-3596.

PSP ČR. Stálá komise pro rodinu a rovné příležitosti: O komisi [online]. Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky, 2023 [cit. 2023-08-10]. Dostupné z WWW: <https://www.psp.cz/sqw/hp.sqw?k=4800>

Rovná odměna. Chytrý nástroj Logib: Co je chytrý nástroj Logib? [online]. 2024. [cit. 2024-02-15]. Dostupné z WWW: <https://rovnaodmena.cz/logib-analyticky-nastroj>

SÁNCHEZ-RODÍGUEZ, Á., MORENO-BELLA, E., GARCÍA-SÁNCHEZ, E. Mapping gender stereotypes: a network analysis approach [online]. Frontiers in Psychology, 2023. 18 p. DOI 10.3389/fpsyg.2023.1193866. [cit. 2023-08-12]. Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/372447915_Mapping_gender_stereotypes_A_network_analysis_approach

SIERRA, Z., AMARILES GONZÁLEZ, X. Feminism [online]. The Palgrave Encyclopedia of the Possible. Springer Nature Switzerland, 2023. 10 p. DOI 10.1007/978-3-030-90913-0_93. [cit. 2023-08-07]. Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/367416353_Feminisms

SMIGGELS KAVKOVÁ, J. Hlavou proti zdi aneb Jak na prosazování genderové rovnosti v ČR [online]. Fórum 50 % [cit. 2023-08-06]. Dostupné z WWW: https://aa.ecn.cz/img_upload/666f72756d35302d6669313030313139/hlavou-proti-zdi-aneb-jak-na-prosazovani-genderove-rovnosti-v-cr-j-s-kavkova.pdf

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/54/ES ze dne 5. července 2006, o zavedení zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání. Úřední věstník Evropské unie. Dostupné z WWW: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006L0054>

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2019/1158 ze dne 20. června 2019 o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob. Úřední věstník Evropské unie. Dostupné z WWW: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158>

Směrnice Rady 79/7/EHS ze dne 19. prosince 1978 o postupném zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti sociálního zabezpečení. Úřední věstník Evropských společenství. Dostupné z WWW: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:31979L0007>

Směrnice Rady 2000/78/ES ze dne 27. listopadu 2000, kterou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání. Úřední věstník Evropských společenství. Dostupné z WWW: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32000L0078>

SOBHANI, N., DELANY, J. S. A Comparative Study of Gender Bias Mitigation Techniques and the Role of Implicit Stereotypes [online]. SFI Centre for Research Training in Machine Learning, Technological University Dublin, 2023, 20 p. [cit. 2023-09-01] Dostupné z WWW: <https://www.researchsquare.com/article/rs-3126256/v1>

STYLIANOU, I., STAVRINIDES, P., PANAYIOTOU, A., FANTI, K. Workplace Bullying and Victimization: A Mixed Method Approach [online]. International Journal of Criminology and Sociology, 2023, vol. 12, p. 71-80. ISSN 1929-4409. DOI: 10.6000/1929-4409.2023.12.06 [cit. 2023-08-19] Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/370485321_Workplace_Bullying_and_Victimization_A_Mixed_Method_Approach

SWARNALATHA, C., RAJALAKSHMI, S. A Hand Book on Work – Life Balance. US: Lulu Publication, 2017, 144 p. ISBN 978-1-365-41436-7. Dostupné z WWW: https://www.google.cz/books/edition/A_HAND_BOOK_ON_WORK_LIFE_BALANCE/DN_XkDQAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1.

SYED, J., TARIQ, M. Global Diversity Management [online]. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, 2017. 21 p. DOI: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.62. [cit. 2023-07-29]. Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/323004237_Global_Diversity_Management

SZAREK, S., SZAREK, E. Economic Effects of Mobbing and Violence in the Workplace *[online]*. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Społeczna Akademia Nauk*, 2018, vol. 19, no. 2, p. 255-269. ISSN 2543-8190. [cit. 2023-09-02] Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/366000066_Economic_Effects_of_Mobbing_and_Violence_in_the_Workplace

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. Základy úspěšného podnikání: Průvodce začínajícího podnikatele *[online]*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2019, 248 s. ISBN 978-80-271-1161-9 [cit. 2023-10-22]. Dostupné z WWW: https://www.google.cz/books/edition/Z%C3%A1klady_%C3%BAsp%C4%9B%C5%A1n%C3%A9ho_podnik%C3%A1n%C3%AD/ZsIOEAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=diskrimina%C4%8Dn%C3%AD+ot%C3%A1zky+p%C5%99i+v%C3%BDb%C4%9Brov%C3%A9m+%C5%99%C3%ADzen%C3%AD&pg=PT135&printsec=frontcover.

ŠÁMALOVÁ, K. Šance na dosažení vysokoškolského vzdělání v populaci osob se zdravotním postižením *[online]*. První vydání. Praha: Karolinum, 2016 [cit. 2023-10-24], 162 s. ISBN 978-80-246-3469-2. Dostupné z WWW: https://www.google.cz/books/edition/%C5%A0ance_na_dosa%C5%BEen%C3%AD_vysoko%C5%A1kolsk%C3%A9ho_v/bRPODQAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=rovn%C3%A9+vzd%C4%9Bl%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD&pg=PA33&printsec=frontcover.

ŠÁMALOVÁ, K., TOMEŠ, I. (Ed.) Řízení sociálních procesů v České republice *[online]*. První vydání. Praha: Karolinum, 2018 [cit. 2023-10-24], 148 s. ISBN 978-80-246-4180-5. Dostupné z WWW: https://www.google.cz/books/edition/%C5%98%C3%ADzen%C3%AD_soci%C3%A1ln%C3%ADch_proces%C5%AF_v_%C4%8Cesk/opqaDwAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=bari%C3%A9ry+flexibiln%C3%AD+pr%C3%A1ce&pg=PA56&printsec=frontcover.

UÇAN, S. F., BATUK ÜNLÜ, S. An Intergenerational Comparison of Reactions to Mobbing at Workplace *[online]*. *TroyAcademy: International Journal of Social Sciences*, 2022, 7 (3), p. 351-378. DOI: 10.31454/troyacademy.1185450. [cit. 2023-09-02] Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/364894702_An_Intergenerational_Comparison_of_Reactions_to_Mobbing_at_Workplace

Úřad vlády ČR. Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021-2030 *[online]*. Úřad vlády České republiky, 2021. 209 s. [cit. 2023-08-10]. Dostupné z WWW: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Aktuality/Strategie_rovnosti_zen_a_muzu.pdf

Vláda České republiky. Statut Rady vlády pro rovnost žen a mužů, ve znění usnesení vlády č. 567 ze dne 18. května 2022 *[online]*. [cit. 2023-08-06]. Dostupné z WWW: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Statut-Rady-2022.pdf>

VEINHARDT, J., DEIKUS, M. The New Testament and Workplace Mobbing: Structuring of Victims' Experiences *[online]*. *Religions*, 2022, 13 (11): 1022. DOI: 10.3390/rel13111022 [cit. 2023-09-02] Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/364763212_The_New_Testament_and_Workplace_Mobbing_Structuring_of_Victims%27_Experiences

WILFRED, S., KAUR, I., WASON, R. Overcoming Gender Segregation: How women Can Succeed in Male-Dominated Fields *[online]*. *International Journal of Business and Applied*

Social Science, 2023, vol. 9, issue 3, p. 23–27. E-ISSN 2469-6501. DOI: 10.33642/ijbass.v9n3p3. [cit. 2023-09-01] Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/369669819_Overcoming_Gender_Segregation_How_Women_Can_Succeed_in_Male-Dominated_Fields

WULANDARI, A., IARASARI REMBULAN, C. Glass Ceiling and Personal Sence of Power: Challenges in Women's Career Advancement *[online]*. Jurnal Perempuan dan Anak, 2023, vol. 7, no. 1, p. 19-36. ISSN 2581-0472.

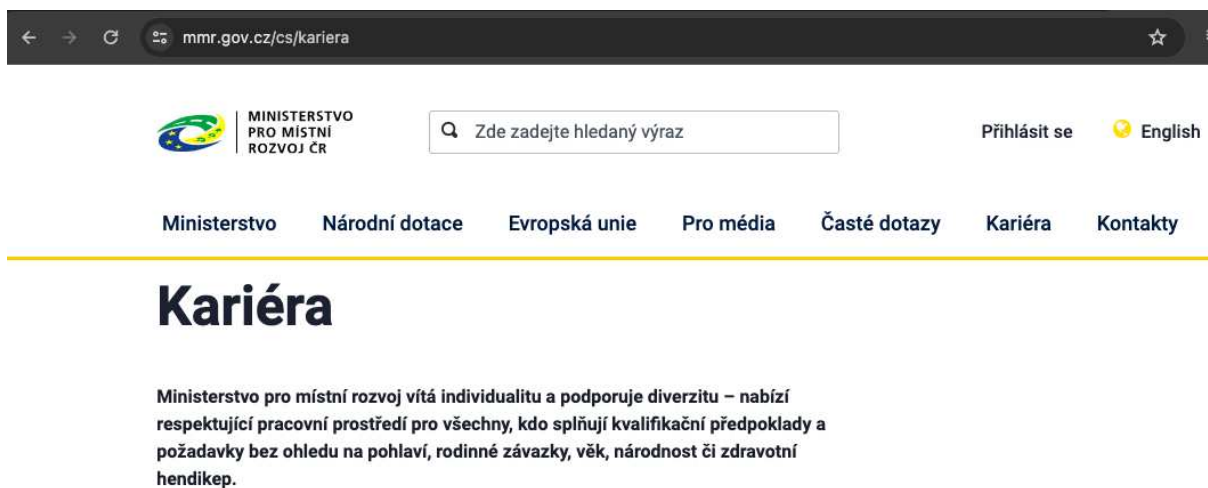
ZnamyLekar: Psycholog Praha. *[online]*. Praha: Znamy Lekar, 2024 [cit. 2024-04-29]. Dostupné z WWW: <https://www.znamylekar.cz/psycholog/praha>.

ZORMANOVÁ, L. Didaktika dospělých *[online]*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017 [cit. 2023-10-24], 224 s. ISBN 978-80-271-9715-6. Dostupné z WWW: https://www.google.cz/books/edition/Didaktika_dosp%C4%9B%C3%BDch/Vee4DwAAQB-AJ?hl=cs&gbpv=1&dq=bari%C3%A9ry+profesn%C3%ADho+r%C5%AFstu&pg=PT29&printsec=frontcover.

Přílohy

Příloha č. 1 - Analýza jednotlivých opatření akčního plánu – opatření č. 1

Obrázek 1 - Doplněný text do inzerátů pro výběrová řízení



Zdroj: MMR ČR, 2024

Příloha č. 2 - Interpretace výsledků z projektu Gender – Audit rovných příležitostí na MMR včetně analýzy platové rovnosti.

Nábor

Pro šetření této oblasti, byla použita metoda individuálních rozhovorů a zároveň se téma nábory řešilo i ve fokusních skupinách. Kromě obecných problémů jako zdlouhavé řízení při nábory zaměstnanců, nedostatek uchazečů, nedostatek prostoru pro dotazy při výběrovém řízení, nedostatečný prostor nadřízeného pro zodpovězení dotazů uchazečů, nedostatečné poskytování informací k finančnímu ohodnocení, nízké finanční ohodnocení apod., z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci MMR mají zájem o vyšší zastoupení mužského pohlaví v kolektivu. I když se diverzita týmů na MMR do určité míry řeší, přímo diverzity management na MMR zaveden není. Příčinou může být nedostatek uchazečů o zaměstnání na MMR, jelikož v takovém případě se výběr soustředí především na kvality a zkušenosti uchazečů a další charakteristiky člověka se v danou chvíli nezhledňují. Pozitivním faktem však je, že i samotní zaměstnanci věnují diverzitě pozornost a pravděpodobně by o řízení diverzity měli zájem. (Čmolíková Kozlová, Hausenblasová, Skálová, Wichterlová, 2018, s. 5-6)

Kariérní růst

Tato oblast byla zkoumána pomocí rozhovorů, dotazníkového šetření a fokusních skupin. Zde se projeví nedostatky spojené s chybějící koncepční prací s kariérním rozvojem, chybějícím mentoringem, koučingem a profesním rozvojem na horizontální úrovni. Dále z auditu vyplynuly bariéry u osob, které se vracejí z mateřské či rodičovské dovolené, a to z hlediska ztížených podmínek, pro možný kariérní posun nebo ve spojitosti se situací, kdy po návratu do zaměstnání měly a chtěly pokračovat na své původní pozici. Přesto 33 % osob, bylo přesunuto na jiné pracovní místo (výjimkou jsou změny způsobené systemizací a zrušením pracovního místa). Častěji, se tato situace týká žen, ale výjimkou nejsou ani muži. Audit rovněž poukázal na nedostatečnou spolupráci se zástupci vedoucích zaměstnanců.

Tabulka 9 - Kariérní růst – projekt Gender

Jsou podle vašeho názoru na MMR podmínky pro profesní rozvoj stejné pro muže i ženy?				
Odpověď	Muži	Ženy	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně lepší pro muže	0	12	12	2,8 %
Spíše lepší pro muže	4	48	52	12,0 %
Stejně pro muže i ženy	96	139	235	54,0 %
Spíše lepší pro ženy	8	0	8	1,8 %
Rozhodně lepší pro ženy	5	0	5	1,1 %
Nevím	23	75	98	22,5 %
Bez odpovědi	0	25	25	5,7 %
Celkem	136	299	435	100 %

Zdroj: Čmolíková Kozlová, Hausenblasová, Skálová, Wichterlová (2018, s. 7), vlastní zpracování (2024)

Z tabulky 9 vyplývá, že většina respondentů nepocituje rozdíl v podmínkách profesního rozvoje žen a mužů. Celkem však 28,2 % dotázaných osob neodpovědělo na otázku nebo jen neutrálně, což je poměrně vysoká hodnota, která by mohla výsledek značně změnit. Třetí nejpočetnější skupinou jsou osoby, které se domnívají, že podmínky pro kariéerní růst jsou výhodnější pro muže.

Vzdělávání

Stav u oblasti vzdělávání byl vyhodnocen spíše jako pozitivní. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 72 % dotazovaných si myslí, že mají stejné příležitosti ke vzdělávání jako jejich spolupracovníci. Stejný počet respondentů také uvedlo, že jsou se systémem vzdělávání spokojeni, a to z důvodu široké nabídky kurzů. Vzdělávání pokládá za přínos 83 % osob ze zkoumaného vzorku. Mezi nejčastěji zmiňovanou negativní zkušenost patřilo usměrňování výběru kurzů nadřízenými osobami, kdy si zaměstnanec vybral kurz, avšak nadřízená osoba nařídila zaměstnanci kurz jiný (toto tvrzení se vztahuje pouze na některé případy, nikoli na všechny nadřízené osoby). Dalším problémem byl stanovený limit pro počet absolvovaných školení připadajících na zaměstnance. Po absolvování určitého počtu kurzů nebylo možné, aby zaměstnanec absolvoval další kurz. Posledním významným nedostatkem byl nesoulad mezi pracovními povinnostmi a vzděláváním. Například zaměstnanec dostal neodkladný úkol nemohl se v daném termínu vzdělávat.

V souvislosti s tématem práce, je podstatným problémem vzdělávání osob, které čerpají mateřskou či rodičovskou dovolenou nebo osob, které jsou zaměstnané na dohodu o pracovní činnosti či o provedení práce (DPČ, DPP). Osoby zaměstnané na některou z uvedených dohod, nemají možnost využít vzdělávacích kurzů. U osob na mateřské/rodičovské dovolené je případ opačný, resp. pokud nejsou zároveň zaměstnány na dohodu, mají nabídku vzdělávání k dispozici. Avšak, i když se osoby na mateřské/rodičovské dovolené vzdělávat mohly, stávalo se, že neobdržely žádné informace o této možnosti a nabídce kurzů. Omezujícím faktorem je i financování. Výše uvedená omezení se týkají zaměstnanců financovaných ze státního rozpočtu. Osoby, které jsou financovány z evropských strukturálních fondů se v průběhu mateřské/rodičovské dovolené nemohou vzdělávat, jelikož to dle předpisů daných fondů, není dovoleno. (Čmolíková Kozlová, Hausenblasová, Skálová, Wichterlová, 2018, s. 9-13)

Komunikace

Informace pro tuto oblast byly zjišťovány prostřednictvím dotazníkového šetření, které mělo za cíl zjistit, zda se nadřízené osoby dostatečně věnují návrhům, podnětům a potřebám zaměstnanců. Výsledek ukázal, že 82 % zaměstnanců je spokojeno a 11 % nespokojeno. Fungování komunikace na MMR mezi zaměstnanci a nadřízenými osobami, lze tedy považovat za spíše uspokojivý. (Čmolíková Kozlová, Hausenblasová, Skálová, Wichterlová, 2018, s. 13-14)

Hodnocení zaměstnanců

Každý rok probíhá na MMR služební hodnocení zaměstnanců, od kterého se poté částečně odvíjí i finanční ohodnocení (osobní příplatky). Vedoucí zaměstnanec zhodnotí pracovní výkon svého podřízeného pracovníka. Hodnocení pro zaměstnance, slouží jako zpětná vazba nebo motivace pro práci.

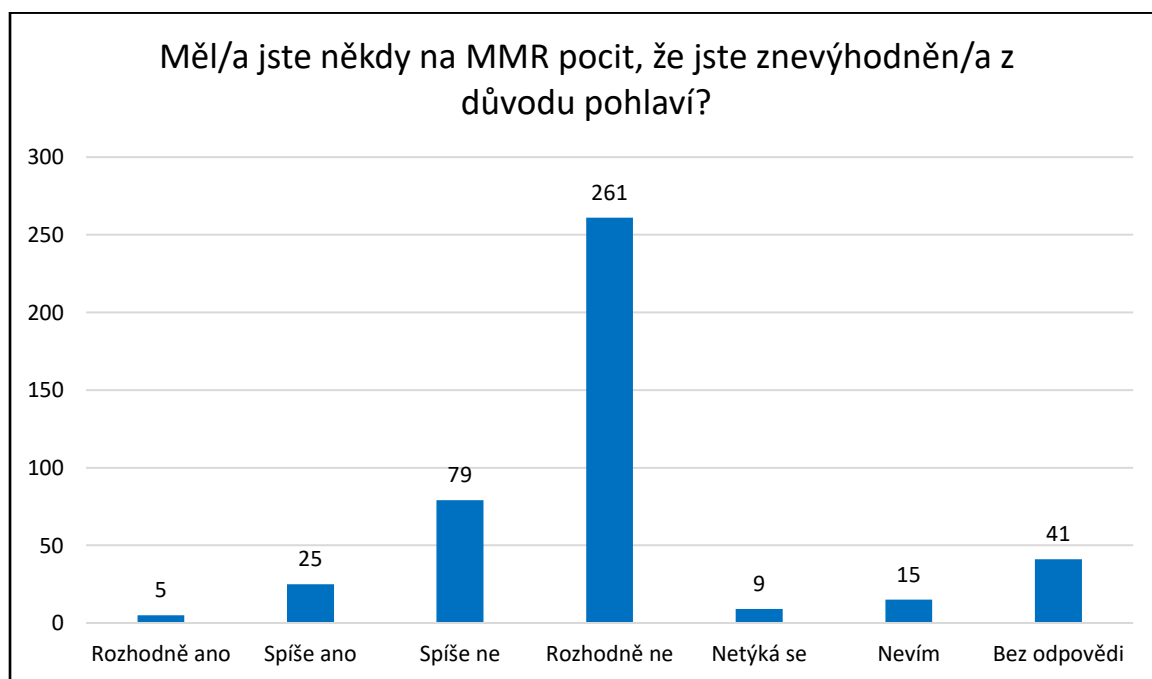
Oblast hodnocení byla zkoumána dotazníkovým šetřením, ze kterého vyplynulo, že nejvíce zaměstnanců považuje hodnocení pouze jako součást své služby/práce (60 %) a 22 % osob hodnocení motivuje. Pro 20 % osob je hodnocení pouze formální záležitostí. Nejméně zastoupenými odpověďmi bylo, že hodnocení zaměstnancům nic nepřináší, je nepřijemné, demotivuje zaměstnance k další činnosti, nebo že je hodnocení zátěží, která nesouvisí se

službou/prací zaměstnance. Na základě těchto odpovědí nebyl zaznamenán významný problém. (Čmolíková Kozlová, Hausenblasová, Skálová, Wichterlová, 2018, s. 15-16)

Diskriminace, šikana a sexuální obtěžování

Dotazníkové šetření z této oblasti, se orientovalo zejména na diskriminační znaky týkající se rodičovství, potencionálního rodičovství, zdravotního stavu, věku, pohlaví, sexuální orientace a dalších. Vzhledem k tomu, že byl výzkum anonymní, odpovědi byly otevřenější. Šetření odhalilo, že nejvíce vnímaná diskriminace je z důvodu pohlaví a rodičovství, přičemž se jednalo o názory především žen. (Čmolíková Kozlová, Hausenblasová, Skálová, Wichterlová, 2018, s. 17)

Graf 2 - Diskriminace z důvodu pohlaví

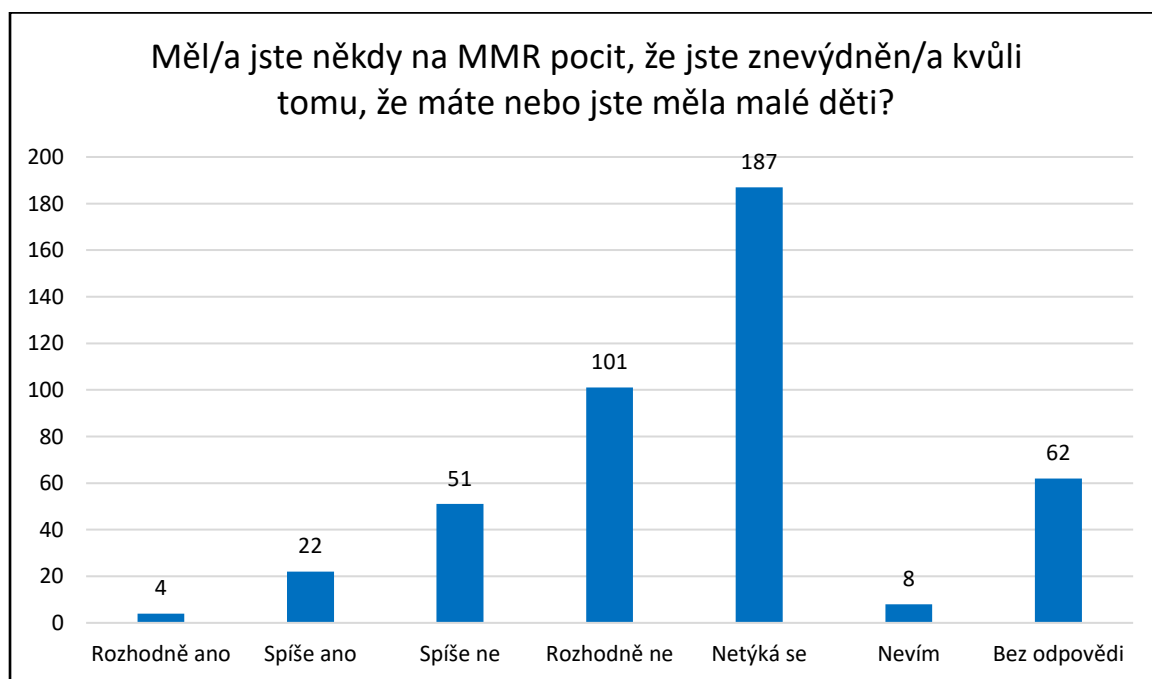


Zdroj: Čmolíková Kozlová, Hausenblasová, Skálová, Wichterlová (2018, s. 17), Vlastní zpracování (2024)

Z grafu 2 vyplývá, že většina zaměstnanců diskriminaci z důvodu pohlaví na MMR nevnímá. Z celkového počtu dotazovaných osob (435) se však 30 osob resp. 7 % dotazovaných s diskriminací setkalo. Zbývající odpovědi nebyly zodpovězeny, nebo byly neutrálního charakteru.

Další otázka dotazníkového šetření, zjišťovala projevy diskriminace z důvodu malých dětí. Výsledek je znázorněn v grafu 2 a znázorňuje obdobnou situaci jako u diskriminace z důvodu pohlaví, kdy 26 osob (6 %) uvedlo, že se cítili být diskriminováni kvůli tomu, že mají nebo měli malé děti. Záporně odpovědělo 152 osob. Zbývající počet osob neodpovědělo na otázku nebo jen neutrálně. Nejpočetnější skupina se rozhodně necítí znevýhodněna z důvodu pohlaví.

Graf 3 - Diskriminace z důvodu malých dětí



Zdroj: Čmolíková Kozlová, Hausenblasová, Skálová, Wichterlová (2018, s. 18), Vlastní zpracování (2024)

V návaznosti na tento problém, byla jako nejčastější příčina uvedena organizace práce, resp. nedostatečné nastavení ve sladování osobního a pracovního života a dostupnost flexibilních forem práce. Dále 5 % dotazovaných osob uvedlo, že vnímají diskriminační jednání spojené s věkem a 3 % osob sdělily, že se setkaly s diskriminací z důvodu zdravotního stavu, přičemž se zejména jednalo o názor žen. Jedna osoba označila odpověď „spíše ano“ u diskriminace sexuální orientace. (Čmolíková Kozlová, Hausenblasová, Skálová, Wichterlová, 2018, s. 18)

Rovněž byla na MMR prostřednictvím dotazníkového šetření potvrzena šikana na pracovišti. Na otázku, zda se dotazovaná osoba setkala s chováním vykazující znaky šikany, odpovědělo 25 % (109) respondentů kladně. Celkem 58 % (253) sdělilo, že nebyli svědky takového chování a zbylých 17 % (73) dotazovaných na otázku neodpovědělo. 40 % osob zodpovědělo, že šikanu nahlásilo a 40 % osob tak neučinilo. Ze skupiny osob, které šikanu nahlásily, bylo s řešením spokojeno pouze 15 % a 58 % osob bylo nespokojeno. Nevhodné jednání se sexuálním podtextem zažilo 9 % respondentek a 5 % respondentů.

K zamlčení případů většinou dochází z důvodu nízké důvěry zaměstnanců v to, že by se jejich problémem někdo zabýval. Další příčinou, která byla často uváděna bylo, že na schránku důvěry je nasměrována kamera. I když se schránka nachází v blízkosti kamery, je mimo kamerový záběr a zaměstnanci pouze tuto informaci neobdrželi. Největším problémem se však jeví nedostatečné řešení šikany na pracovišti. Ve většině případů řešení spočívá v ukončení služebního/pracovního poměru s pachatelem nebo je oběť přemístěna na jinou pracovní pozici/jiné pracovní místo. (Čmolíková Kozlová, Hausenblasová, Skálová, Wichterlová, 2018, s. 19-20)

Rovné odměňování

Odměňování bylo kromě nástroje Logib zkoumáno také pomocí rozhovorů. Tato oblast byla rozdělena do tří základních částí dle složky platu – platový tarif, osobní příplatek a mimořádné odměny.

Platový tarif se řídí tabulkovými platy. Jako jeden z hlavních problémů v první části (platový tarif) respondenti uváděli nedostatečné či nepřesné informace k finančnímu ohodnocení před nástupem do zaměstnání. Například uchazeči nevěděli, jaký plat budou při výkonu zaměstnání pobírat nebo došlo ke sdělení přibližné částky platu, přičemž ve skutečnosti po nástupu obdrželi částku nižší. Zaměstnancům se také nelíbilo, že stejná pracovní místa (včetně obsahu vykonávané práce) mohou mít odlišné finanční ohodnocení (dle platových tříd). Všechny tyto situace vedou k negativním pocitům zaměstnanců.

U výsledků otázky, na rovnost platů u zaměstnanců, kteří pracují na obdobných služebních/pracovních místech nebyl u mužů a žen zjištěn výrazný nesoulad. Nejčastěji odpovídali zaměstnanci neutrálně ve smyslu, že situaci nedokáží posoudit. Se shodným ohodnocením souhlasilo 35 % dotazovaných osob a nesouhlasilo 9 % osob.

Výše osobních příplatků je ovlivněna vedoucím zaměstnancem, který zpracovává hodnocení zaměstnanců a je závislé na objemu finančních prostředků. Hodnocení se může lišit na základě osobního přístupu vedoucího, který má mimo jiné možnost doporučit zvýšení, snížení či ponechání výše příplatků. V případě, že zaměstnanec s hodnocením nadřazené osoby nesouhlasí, zpravidla podá odvolání a poté již záleží na posouzení personálního odboru, který se zabývá přípravou podkladů. Ze strany nadřazených zaměstnanců byly předloženy jak pozitivní, tak negativní reakce na hodnocení. Mezi negativní patřila omezená aplikace hodnocení jako motivačního nástroje a nemožnost projevu vedoucích, v případě změny pracovního výkonu zaměstnance mimo dobu hodnocení. Podle některých nadřazených se hodnocení jeví jako nepružné.

V dotazníkovém šetření byl položen dotaz, zda jsou podle zaměstnanců příplatky přiznávány objektivně. V tomto případě taktéž nebyly odhaleny z pohledu mužů a žen velké rozdíly. Stejně jako u platového tarifu bylo nejvíce odpovědí neutrálních. Celkem 36 % respondentů považuje přiznání příplatků za objektivní a 13 % za neobjektivní. Jeden z respondentů uvedl, že by uvítal, kdyby se příplatky za vedení odvíjely od počtu osob, které nadřazená osoba hodnotí, jelikož jinak považuje přidělování příplatku jako netransparentní.

Mimořádné odměny jsou zřejmě nejproblematičtější částí, jelikož rozdělování odměň není řízeno dle stanovených pravidel. Problémem bývá objem vymezených financí, jelikož ne vždy je dostačující. Podle zjištění auditu funguje rozdělování tak, že vymezené peníze nejprve rozdělí náměstek/náměstkyně do příslušných odborů. Tam je dále rozdělí ředitel/ředitelka mezi oddělení a následně vedoucí oddělení rozdělují peníze mezi pracovníky. A jelikož rozhodnutí o rozdělení peněz závisí na jednotlivých představených osobách není zřejmé, dle jakého principu toto řízení funguje a jak je kontrolováno. Zdroj také uvádí, že cílem není rozdělit peníze mezi zaměstnance rovným dílem, jelikož každá osoba má jiný styl práce a jiné pracovní povinnosti. Existence dokumentů odhalující, za jakých podmínek a z jakého důvodu dostal zaměstnanec určitou odměnu se jeví jako žádoucí. Bez zabezpečení objektivnosti může docházet ke sporům mezi zaměstnanci. Mohou domýšlet, že nadřazený více sympatizuje s jinými zaměstnanci, což se projevuje vyšší finanční odměnou. Z genderového hlediska zase může vyvstat situace, kdy například dle zaměstnanců může mít nadřazený větší náklonnost k opačnému pohlaví. (Čmolíková Kozlová, Hausenblasová, Skálová, Wichterlová, 2018, s. 20-23)

Rozvázání služebního/pracovního poměru

Zaměstnanci mohou být ve služebním nebo pracovním poměru. Služební poměr vychází ze zákona o státní službě a pracovní poměr ze zákoníku práce. Nejčastěji osoby opouští pracoviště z důvodu strukturálních změn nebo změn nadřízených osob. Existuje však i domněnka, že osoby, které jsou ve služebním poměru, není možné odvolat. A osoby, které jsou v pracovním poměru je možné odvolat kdykoliv. Tato nedostatečná informovanost může vyvolávat znepokojení zaměstnanců a ovlivňovat chod celého oddělení. Zákon stanovuje, že osoby ve služebním poměru je možné odvolat, avšak s tím rozdílem, že řízení o rozvázání poměru je zdlouhavější, jelikož musí být řádně podloženo a argumentováno. Jako řešení se zde nabízí zaměřit se na výkon pracovníka v šesti měsíční zkušební době, kdy už v této fázi je možné rozeznat případné pracovní nedostatky a poměr snadno rozvázat.

Pokud se objeví komplikace ve formě problémových zaměstnanců, je obvykle řešení situace složitější. Jednou z možností je vytýkáci dopis za pracovní přestupky nebo může být zahájeno kárné řízení. Avšak v obou těchto případech je zpravidla těžké získat důkazy o porušení pracovní kázně, zejména když se jedná o nežádoucí chování zaměstnance (např. slovní urážení jiných zaměstnanců či nadřízených). Za dané situace musí ostatní zaměstnanci včetně nadřízených nadále na pracovišti s problémovým zaměstnancem pracovat. To je náročné zejména při snaze o smír s tímto zaměstnancem. Na MMR není zavedena metodika, která by obdobné situace řešila. K propouštění či odchodu zaměstnanců z genderových důvodů není vedena žádná evidence, resp. nezjišťují se důvody odchodu zaměstnanců, které jsou prokazatelné. (Čmolíková Kozlová, Hausenblasová, Skálová, Wichterlová, 2018, s. 23-24)

Age management

Stejně jako diversity management není age management na MMR zaveden. Z důvodu dodržování GDPR nejsou vedeny statistiky věkového složení. Osobní údaje o jednotlivých zaměstnancích má MMR k dispozici a ty pak v případě vybraných výzkumů (které dodrží podmínky GDPR) mohou být využity. Pro projekt Gender byly údaje poskytnuty a šetření odhalilo, že na MMR je nedostatečně zastoupená skupina osob ve věku 25 let a méně. Nedostatek je však způsobem také podmínkou pro přijetí na MMR, která souvisí s dosažením vzdělání (mladí lidé kolem 25 roku věku lidé dokončují druhý stupeň vysokoškolského vzdělání). Z průzkumu bylo zjištěno, že celkový počet osob ve věku do 25 let je na MMR dohromady zastoupen 1,65 %. Z genderového hlediska je z celkového počtu žen na MMR 2,3 % žen ve věku do 25 let. Naopak osob starších 50 let je na MMR celkem 36 %, z toho 28 % osob mezi 50 až 65 rokem a 14,5 % je v důchodovém věku z toho (8,5 % žen a 6 % mužů). Zaměstnanci státní správy mohou být zaměstnáni do 70 let svého věku.

Zdroj upozorňuje na problematiku stárnutí populace, která se v budoucnu bude týkat také MMR, jelikož velkou skupinou zaměstnanců jsou osoby starší 50 let. Z toho vyplývá mimo jiné problém s předáváním znalostí a know-how. Tuto situaci by bylo možné zabezpečit zavedením znalostní výměny, mentoringem apod. (Čmolíková Kozlová, Hausenblasová, Skálová, Wichterlová, 2018, s. 24-26)

Organizační kultura a pracovní prostředí

Na ministerstvu se genderovou problematikou zabírá personální odbor a státní tajemník/tajemnice, který/á je v čele řízení této oblasti a aktivně se podílí na záležitostech s tím spojených (rovné odměňování, příprava hodnocení zaměstnanců apod.). Na MMR existuje také

pozice Koordinátora/koordinátorky rovných příležitostí (Gender focal point). Osoba má na starost agendu zabývající se genderem a dalšími tématy, které řeší ve spolupráci se státním tajemníkem/tajemnicí.

V rámci atmosféry na MMR jsou nevíce diskutovanými náměty stanovené termíny, byrokratizace procesu, stres, časové vytížení a syndrom vyhoření. Na přepracovanost a případný zhoršený psychický stav člověka MMR reaguje prostřednictvím možností volna či poskytnutí psychologické pomoci. Mezi silné stránky týkající se atmosféry na pracovištích ministerstva byly zmiňovány dobré osobní vztahy a komunikace mezi odděleními a odbory. Právě ty mohou vést k vyšší motivaci spolupracovat, sdílet informace a předávat rady. Část respondentů také ocenilo slušné jednání, ochotu a individuální přístup nadřízených pracovníků. Výzkum se věnoval i jazykové stránce, přičemž bylo zjištěno nadměrné užívání generického maskulina. I když je generické maskulinum považováno za rodově neutrální, můžeme se setkat s nepochopením zejména u názvů pracovních pozic. Případný zájemce o práci se může domnívat, že se na danou pozici nemůže hlásit z důvodu pohlaví. Dle výsledků šetření se MMR snaží využívat obou tvarů názvů, avšak není tomu tak v každém případě. Problematika se dotýká nejen názvů pracovních pozic, ale také interních dokumentů a intranetu MMR.

Nedostatky byly nalezeny i v oblasti pracovního prostředí. Především se jednalo o politiku otevřených/zavřených dveří nebo nedostatek sociálních zařízení, kdy je v některých případech na patře umístěna buď pouze toaleta pro muže či pouze pro ženy. Často probíraným tématem je rovněž nedostatek místností, s čím jsou spojeny omezení při jednáních či individuálních konzultacích. To však není tak snadno ovlivnitelné, jelikož se jedná o pronajaté prostory a mnoho stavebních úprav není možných. (Čmolíková Kozlová, Hausenblasová, Skálová, Wichterlová, 2018, s. 27-28)

Společenská odpovědnost

Obecnou komplikací pro splňování společenské odpovědnosti je neexistence koncepčního zabezpečení, což platí také pro MMR. Zákonem stanovený limit pro zaměstnávání zdravotně znevýhodněných a postižených osob jako součást plnění společenské odpovědnosti, není na MMR i přes jeho snahu dodržován. Výsledky ukázaly, že je na MMR zaměstnáno 8 zdravotně znevýhodněných osob, avšak pro dosažení povinného podílu je využíváno náhradního plnění. V případě, že osoby se zdravotním znevýhodněním splňují kvalifikační požadavky pro přijetí na MMR, je ministerstvo schopné zařídit pomůcky a tím zaměstnancům poskytnout vhodné podmínky pro výkon práce (např. braillovo písmo, hlasový vstup atd.). (Čmolíková Kozlová, Hausenblasová, Skálová, Wichterlová, 2018, s. 29)

Příloha č. 3 - Složení mužů a žen na MMR

Tabulka 10 - Celkový poměr mužů a žen na MMR

Období:	Počet pracovních míst (100 %)	Počet žen (z počtu pracovních míst)	Počet mužů (z počtu pracovních míst)	Podíl žen (z počtu pracovních míst)	Podíl mužů (z počtu pracovních míst)
2012	546	357	189	65,4 %	34,6 %
2013	593	377	216	63,6 %	36,4 %
2014	624	403	221	64,6 %	35,4 %
2015	637	397	240	62,3 %	37,7 %
2016	641	414	227	64,6 %	35,4 %
2017	680	455	225	66,9 %	33,1 %
2018	680	460	220	67,6 %	32,4 %
2019	690	457	233	66,2 %	33,8 %
2020	714	459	255	64,3 %	35,7 %
2021	747	482	265	64,5 %	35,5 %
2022	706	461	245	65,3 %	34,7 %

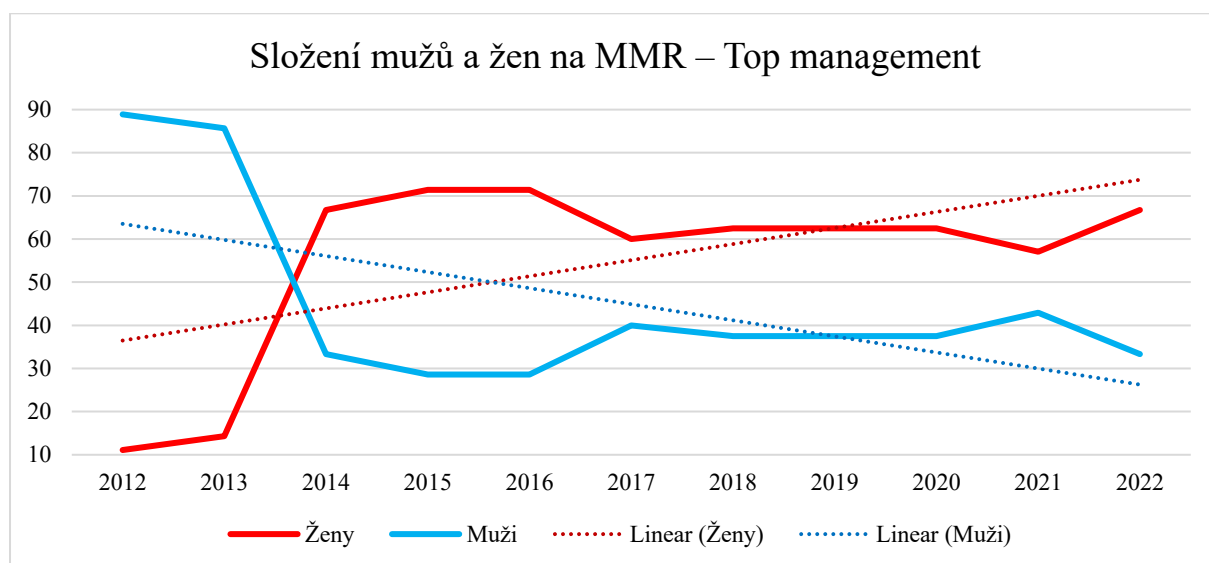
Zdroj: Poskytnuté tabulky z MMR (2023), Vlastní zpracování (2024)

Tabulka 11 - Poměr mužů a žen na MMR: Top management

Období:	Počet pracovních míst (100 %)	Počet žen (z počtu pracovních míst)	Počet mužů (z počtu pracovních míst)	Podíl žen (z počtu pracovních míst)	Podíl mužů (z počtu pracovních míst)
2012	9	1	8	11,1 %	88,9 %
2013	7	1	6	14,3 %	85,7 %
2014	6	4	2	66,7 %	33,3 %
2015	7	5	2	71,4 %	28,6 %
2016	7	5	2	71,4 %	28,6 %
2017	10	6	4	60,0 %	40,0 %
2018	8	5	3	62,5 %	37,5 %
2019	8	5	3	62,5 %	37,5 %
2020	8	5	3	62,5 %	37,5 %
2021	7	4	3	57,1 %	42,9 %
2022	6	4	2	66,7 %	33,3 %

Zdroj: Poskytnuté tabulky z MMR (2023), Vlastní zpracování (2024)

Graf 4 - Poměr mužů a žen na MMR: Top management



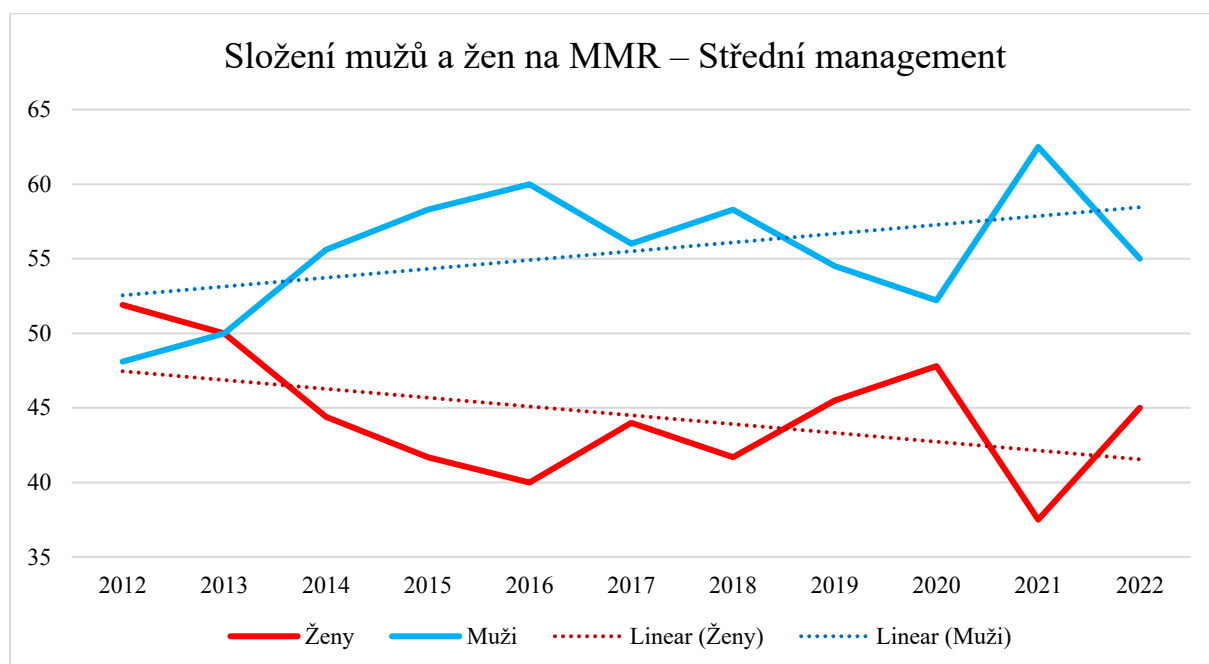
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Tabulka 12 - Poměr mužů a žen na MMR: Střední management

Období:	Počet pracovních míst (100 %)	Počet žen (z počtu pracovních míst)	Počet mužů (z počtu pracovních míst)	Podíl žen (z počtu pracovních míst)	Podíl mužů (z počtu pracovních míst)
2012	27	14	13	51,9 %	48,1 %
2013	30	15	15	50,0 %	50,0 %
2014	27	12	15	44,4 %	55,6 %
2015	24	10	14	41,7 %	58,3 %
2016	25	10	15	40,0 %	60,0 %
2017	25	11	14	44,0 %	56,0 %
2018	24	10	14	41,7 %	58,3 %
2019	22	10	12	45,5 %	54,5 %
2020	23	11	12	47,8 %	52,2 %
2021	24	9	15	37,5 %	62,5 %
2022	20	9	11	45,0 %	55,0 %

Zdroj: Poskytnuté tabulky z MMR (2023), Vlastní zpracování (2024)

Graf 5 - Poměr mužů a žen na MMR: Střední management



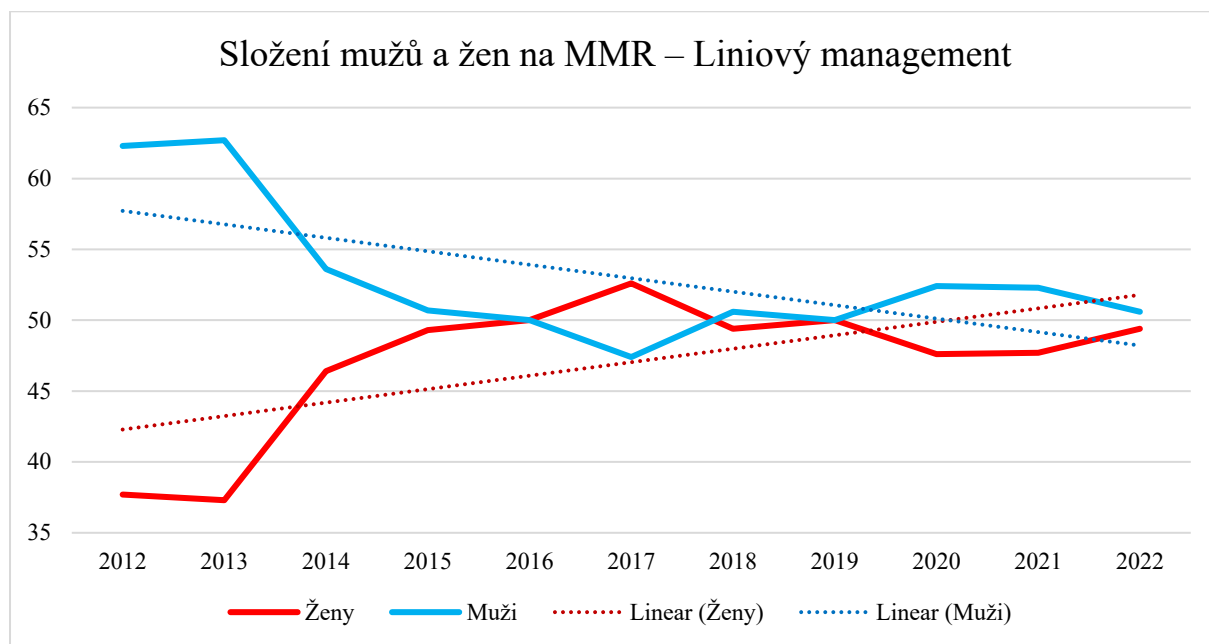
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Tabulka 13 - Poměr mužů a žen na MMR: Liniový management

Období:	Počet pracovních míst (100 %)	Počet žen (z počtu pracovních míst)	Počet mužů (z počtu pracovních míst)	Podíl žen (z počtu pracovních míst)	Podíl mužů (z počtu pracovních míst)
2012	61	23	38	37,7 %	62,3 %
2013	59	22	37	37,3 %	62,7 %
2014	69	32	37	46,4 %	53,6 %
2015	75	37	38	49,3 %	50,7 %
2016	82	41	41	50,0 %	50,0 %
2017	78	41	37	52,6 %	47,4 %
2018	81	40	41	49,4 %	50,6 %
2019	80	40	40	50,0 %	50,0 %
2020	82	39	43	47,6 %	52,4 %
2021	86	41	45	47,7 %	52,3 %
2022	87	43	44	49,4 %	50,6 %

Zdroj: Poskytnuté tabulky z MMR (2023), Vlastní zpracování (2024)

Graf 6 - Poměr mužů a žen na MMR: Liniový management



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Příloha č. 4. - Podklad pro rozhovory s úspěšnými ženami na MMR – klasifikace vystudovaného oboru

V rozhovorech s úspěšnými ženami byl vystudovaný obor respondentek (otázka č.3) klasifikován dle Přílohy č. 3 zákona č.111/1998 Sb. o vysokých školách, která uvádí 37 základních oblastí vzdělávání. Z důvodu zachování anonymity respondentek nebyly uvedeny konkrétní informace (přímé názvy vysokých škol, vystudovaných oborů).

Odkaz: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-137>

1. Architektura a urbanismus
2. Bezpečnostní obory
3. Biologie, ekologie a životní prostředí
4. Doprava
5. Ekonomické obory
6. Elektrotechnika
7. Energetika
8. Farmacie
9. Filologie
10. Filozofie, religionistika a teologie
11. Fyzika
12. Historické vědy
13. Chemie
14. Informatika
15. Kybernetika
16. Lesnictví a dřevařství
17. Matematika
18. Mediální a komunikační studia
19. Neučitelská pedagogika
20. Politické vědy
21. Potravinářství
22. Právo
23. Psychologie
24. Sociální práce
25. Sociologie
26. Stavebnictví
27. Strojírenství, technologie a materiály
28. Tělesná výchova a sport; kinantropologie
29. Těžba a zpracování nerostných surovin
30. Učitelství
31. Umění
32. Vědy o umění a kultuře
33. Vědy o Zemi
34. Veterinární lékařství, veterinární hygiena
35. Všeobecné lékařství a zubní lékařství
36. Zdravotnické obory
37. Zemědělství“.

Příloha č. 5 – Vzor rozhovoru s úspěšnými ženami na MMR

M1: Modul kontextové údaje

1. Do jaké věkové kategorie spadáte? (kategorie: do 34, 35-44, 45-54, nad 54)
2. Jaké je Vaše dosažené vzdělání? (kategorie: bakalářský, magisterský nebo doktorský studijní program)
3. Jaký obor máte vystudovaný?
4. Kde jste působila před nástupem na MMR? (kategorie: veřejný sektor, soukromý sektor, neziskový sektor, studium)
5. Na jakých pracovních pozicích jste pracovala u jiných zaměstnavatelů za posledních 10 let?
6. Na jakou pozici jste na MMR nastoupila?
7. Jak dlouho pracujete na stávající pozici?
8. Jaké organizační útvary máte na MMR v kompetenci?
9. Jaký je celkový počet Vašich podřízených zaměstnanců?

M2: Modul Faktory úspěchu

10. Proč jste se rozhodla pro působení na MMR?
11. Vystřídala jste na MMR více pracovních pozic?
 - a. *(V případě, že odpověď na otázku je ano) O jaké pozice se jednalo? Jak dlouho jste byla na jednotlivých pozicích? Co bylo důvodem Vašeho povýšení (uvolnění místa, výběrové řízení, jmenování apod.)?
12. Co považujete za své silné stránky z pohledu pracovního uplatnění?
13. Co považujete za své slabé stránky z pohledu pracovního uplatnění?
14. Co považujete za hlavní faktory svého úspěchu? (praxe, vzdělání, vlastnosti apod.)
15. Myslíte si, že sdílení Vašich faktorů úspěchu by mohlo pozitivně ovlivnit působení nových zaměstnanců?
16. Jaké schopnosti a dovednosti Vašich podřízených považujete za klíčové pro splnění zadaných cílů?
17. Co považujete za svůj největší kariérní úspěch?
18. Jakých dalších kariérních úspěchů byste chtěla dosáhnout?

M3: Modul Bariéry v uplatňování žen

19. Jakým bariérám ženy v rámci své kariéry čelí? (obecně)
20. Obrací se na Vás zaměstnankyně při řešení kariérních bariér?
 - a. (V případě odpověď na otázku byla ano) Jaké kariérní bariéry se svými zaměstnankyněmi řešíte nejčastěji?
21. Jakým bariérám jste Vy v rámci působení konkrétně na své pozici musela čelit jako žena?
 - a. (V případě, že byly bariéry vyjmenovány) Jak se s těmito bariérami vyrovnáváte či jak jste tyto bariéry překonala?
22. Projevují se podle Vás na MMR genderové stereotypy? Např. snazší kariérní postup mužů, těžší podmínky v uplatňování žen apod.

- a. (V případě odpověď na otázku byla ano) Můžete uvést jaký genderový stereotyp se podle Vás se na MMR projevuje?
- 23. Zažila jste někdy či byla jste svědkem genderové diskriminace na MMR? Můžete uvést o jaký případ se jednalo?
- 24. Co by podle Vás mohlo MMR udělat proto, aby uplatnění včetně kariérního postupu žen v organizaci bylo jednodušší?

M4: Osobní zkušenosti

- 25. Využívá se na MMR možnost předávání znalostí (ve stylu mentoringu) při nástupu nových zaměstnanců?
- 26. Předala byste své pracovní know-how/zkušenosti nově nastupujícímu zaměstnanci na Vaši pozici?
 - a. (V případě odpověď na otázku byla ne) Z jakého důvodu byste své pracovní know-how/zkušenosti nepředala?
- 27. Bylo Vám předáno pracovní know-how/zkušenosti od předešlého zaměstnance na Vaší pozici?
 - a. (V případě odpověď na otázku byla ne) Uvítala byste, kdyby Vám někdo předal know-how/zkušenosti v době nástupu na Vaši stávající pozici?
- 28. Daří se Vám sladit svůj pracovní život s osobním životem?
 - a. Pracujete Vy osobně i nad rámec běžné pracovní doby na MMR?
- 29. Využíváte možnosti vzdělávání pro představené zaměstnance na MMR?
- 30. Jaký máte názor na Vaše finanční ohodnocení? Myslíte si, že by byl muž na Vaší pozici ohodnocen stejně?
- 31. Jakou formu flexibilní práce využíváte/jste využívala v rámci svého působení na MMR? (zkrácený úvazek, home office apod.)
- 32. Byla jste v době působení na MMR na mateřské/rodičovské dovolené?
 - a. (Pokud byla odpověď na otázku ano) Jak probíhala komunikace mezi Vámi a MMR v době mateřské/rodičovské dovolené?
 - b. Byla Vám nabídnuta flexibilní forma práce v době mateřské/rodičovské dovolené?
 - c. Byla Vám nabídnuta možnost péče o dítě po návratu do práce? (např. školka, dětská skupina)
 - d. Byla Vám nabídnuta možnost vzdělávání v době mateřské/rodičovské

Příloha č. 6 – Přepisy rozhovorů s úspěšnými ženami na MMR

Rozhovory s úspěšnými ženami na MMR – R1

Označení zúčastněných: Respondentka č. 1 (zkratka R1), diplomantka – tazatel (zkratka T).

Označení otázek/podotázek: Šedou barvou jsou označeny otázky/podotázky, které nebyly využity či nebyly zodpovězeny (např. z důvodu vynechání otázky).

Označení textu: Odpovědi v prvním modulu jsou nahrazeny komentářem diplomantky a doplněny modrým doprovodným textem.

Z důvodu zachování anonymity byly některé části rozhovoru upraveny či zobecněny tak, aby neobsahovaly přímé označení osob, organizačních útvarů, pracovních pozic apod. Zároveň byl přepis rozhovoru stylisticky upraven.

M1: Modul Kontextové údaje

1. Do jaké věkové kategorie spadáte? (kategorie: do 34, 35-44, 45-54, nad 54).

Věk byl rozdělen do kategorií.

Komentář diplomantky: Respondentka spadá do věkové kategorie nad 54.

2. Jaké je Vaše dosažené vzdělání? (kategorie: bakalářský, magisterský nebo doktorský studijní program)

Dosažené vzdělání bylo rozděleno do kategorií.

Komentář diplomantky: Respondentka vystudovala magisterský studijní program.

3. Jaký obor máte vystudovaný?

Vystudovaný obor byl zobecněn dle oblastí vzdělávání stanovených Nařízením vlády č. 275/2016 Sb. o oblastech vzdělávání ve vysokém školství.

Komentář diplomantky: Respondentka vystudovala obor, který patří do oblasti č. 5 Ekonomické obory.

4. Kde jste působila před nástupem na MMR? (kategorie: veřejný sektor, soukromý sektor, neziskový sektor, studium)

Pozice byly rozděleny do kategorií.

Komentář diplomantky: Respondentka působila ve veřejném i soukromém sektoru.

5. Na jakých pracovních pozicích jste pracovala u jiných zaměstnavatelů za posledních 10 let?

Uvedené číslo udává pouze počet pracovních pozic, nikoli kolikrát respondentka na daných pozicích v čase působila.

Komentář diplomantky: Respondentka za posledních deset let pracovala na 3 pracovních pozicích.

6. Na jakou pozici jste na MMR nastoupila?

Pozice byla zobecněna dle úrovně managementu – top management, střední management a liniový management.

Komentář diplomantky: Respondentka na MMR nastoupila do liniového managementu.

7. Jak dlouho pracujete na stávající pozici?

Odpověď byla zobecněna.

Komentář diplomantky: Na stávající pozici respondentka pracuje cca 2 roky.

8. Jaké organizační útvary máte na MMR v kompetenci?

Odpověď byla zobecněna. Organizační útvary jsou uvedeny v počtech, nikoli jmenovitě.

Komentář diplomantky: Respondentka má v kompetenci 19 organizačních útvarů.

9. Jaký je celkový počet Vašich podřízených zaměstnanců?

Celkový počet podřízených zaměstnanců je uveden dle organizačního řádu, přičemž do počtu nejsou zahrnuty osoby zaměstnané na dohodu (DPČ, DPP) a volná pracovní místa.

Komentář diplomantky: Celkový počet podřízených zaměstnanců respondentky je 119 osob.

M2: Modul Faktory úspěchu

10. Proč jste se rozhodla pro působení na MMR?

R1: Pracovala jsem jak v řízení obecního úřadu, tak v řízení státních úřadů. Působení na ústředním orgánu, resp. ministerstvu je vlastně přirozený posun a způsob, jak moci změnit některé oblasti ve veřejném sektoru.

11. Vystřídala jste na MMR více pracovních pozic?

- b. **(V případě, že odpověď na otázku je ano) O jaké pozice se jednalo? Jak dlouho jste pracovala na jednotlivých pozicích? Co bylo důvodem Vašeho povýšení (uvolnění místa, výběrové řízení, jmenování apod.)?*

R1: Ano.

T: Mohla byste upřesnit o jaké pozice se jednalo?

R1: Jednalo se o pozici v liniovém, středním a top managementu.

T: Jak dlouho jste byla na jednotlivých pozicích?

R1: V liniovém a středním managementu přibližně čtyři roky. V top managementu působím druhý rok.

T: Další otázkou k pracovním pozicím je, co bylo důvodem Vašeho povýšení? Došlo například k uvolnění místa nebo jste absolvovala výběrové řízení či si Vás vybral nadřízený přímo na danou pozici?

R1: Vždy je třeba projít výběrovým řízením při obsazování všech pozic a ke konečnému výběru mohly přispět moje dlouhodobé zkušenosti, znalost prostředí MMR a mé renomé zde.

12. Co považujete za své silné stránky z pohledu pracovního uplatnění?

R1: **Rozhodnost, znalosti, konstruktivnost, vyjednávací schopnosti, systematičnost, mnoho pracovních zkušeností.**

13. Co považujete za své slabé stránky z pohledu pracovního uplatnění?

R1: To je úhel pohledu. Každý má okamžik, kdy se něco daří nebo nedaří, ale kdybych měla nějaké zásadní slabé stránky pro výkon činností, tak bych je nemohla dělat.

14. Co považujete za hlavní faktory svého úspěchu? (praxe, vzdělání, vlastnosti apod.)

R1: Řekla bych všechny uvedené **vlastnosti**. Vzdělání to určitě není, to je úplně první předpoklad. Praxe nic nezaručuje neboť, mohu mít dlouholetou praxi, ale nemusím se uplatnit nebo pozici zvládat. Určitě jsou to všechny jmenované **vlastnosti a celkový přístup k práci**. Každý nemá **ambice** vykonávat nějakou vedoucí pozici, **rozhodovat o něčem, nést tíhu odpovědnosti**, protože najednou se rozhoduje spousta věcí ve vysokých finančních částkách. Na ministerstvu nejsou příliš opakující se procesy. Zde se vytváří nové koncepce, strategie a některé věci se realizují vždy jen jednou nebo poprvé. Takže to chce **kus odvahy, vizionářství, zkušeností, odvahy nést odpovědnost a rozhodovat**. Každý nemá takové ambice. Někdo rád pečlivě vykonává svou práci, ale nechce **rozhodovat, přemlouvat lidi nebo pracovat s týmem, který musí stále motivovat**. Vedoucí zaměstnanec sám nic nezmůže, potřebuje **mít schopné a motivované lidi, což je základ posunu**.

T: Myslíte, že jste odvahou řídit lidi postupně získala nebo se s touhle vlastností člověk musí narodit?

R1: To je **zkušenost**. Stokrát se něco nepovede a pak už víte. Dokonce si myslím, že by si člověk měl **vyzkoušet mnoho věcí a mnoha způsoby**, aby věděl, co je cesta pro něj, co mu vyhovuje, co by chtěl dělat a v čem se cítí silný. Musí mít nějakou **sebereflexi**. Nechci se dotknout začínajících lidí, ale přehnané ambice jsou také na škodu věci. Člověk se v práci cítí klidnější, když už si něco prožil a **danou věc si již dvakrát, třikrát vyzkoušel**. Řídit pět lidí je jiné než řídit sto lidí. **Umět pozorovat detaily**, když dělám práci sama. **Umět se rozhodnout a odsouhlasit danou záležitost**, která je popsána na stopadesáti stranách, kdy není možné číst každé slovo. Pokaždé se jedná o jiný způsob rozhodování. Já jsem prošla různými profesemi od nuly, což vám dodá určitou sílu a nadhled. Je hezké stoupat nahoru, ale předem si **vyzkoušet si cokoliv, co dělají lidé, které řídíte**, protože šéf, který nikdy nezkusil dělat i tu mravenčí práci, je většinou špatný šéf.

T: Takže by se dalo říci, že i praxe hraje roli?

R1: **Vyzkoušet si jednotlivě všechno, co řídíte**. Vědět o čem je řeč, protože člověk se nenarodí jako manažer. Ta **jistota a odvaha**, by měla být podložena tím, že něco umíte, máte pracovní zkušenosti a prošla jste si tím, co dělají vaši podřízení.

15. Myslíte si, že sdílení Vašich faktorů úspěchu by mohlo pozitivně ovlivnit působení nových zaměstnanců?

R1: Určitě.

16. Jaké schopnosti a dovednosti Vašich podřízených považujete za klíčové pro splnění zadaných cílů?

T: Nebo jaké vlastnosti oceňujete na svých podřízených?

R1: **Loajalitu**, to je úplně na prvním místě. A pak vždycky skládám tým. Každý tým má mít extroverty, vizionáře, má mít pilné včelky, které pečlivě hlídají. Má mít i ty škarohlídy, kteří říkají „pozor“, což vám přináší zpětnou vazbu. Takže zaprvé se snažím namíchat tým podle povah osob a poté se snažím namíchat i muže a ženy.

T: Takže se zaměřujete i na diverzitu týmu?

R1: Stoprocentně. Namíchaný kolektiv má své výhody, protože se vyvažují emoce, temperament i pracovní tempo. Ale podstatou pro mě je, aby každý z týmu za ten tým dýchal. Jakmile je někdo, komu na práci a ostatních lidech nezáleží, snažím se, aby dřív či později tým

opustil. Ale samozřejmě tomu předchází otázky „proč to děláte“ a další proč. Snažím se každému najít to svoje místo. Každý není nastavený tak, že začne v šest hodin ráno a ve čtyři má hotovo. Nebo, že se se vším svěřuje. Snažím se přijít i na to, jaké tempo člověk potřebuje nebo co potřebuje proto, aby se cítil dobře a rád chodil do práce. Takže když bych to měla shrnout do jedné věty, snažím se „abychom rádi chodili do práce a abychom uměli spolu navzájem komunikovat“. A nemám problém s tím, že se někomu lépe pracuje z home officu. Když mu zavolám nebo něco sdělíme na obrazovce a ten člověk na mě reaguje, tak je úplně jedno, kde toho člověka mám nebo v jakém tempu pracuje.

17. Co považujete za svůj největší kariérní úspěch?

R1: Asi současnou funkci.

18. Jakých dalších kariérních úspěchů byste chtěla dosáhnout?

T: A máte ještě další cíle?

R1: Cíle určitě mám, ale postupovat výš například na ministra nebo premiéra není mým cílem. Pravděpodobně bych nabídku neodmítla, avšak to již není cíl kariérní, ale politický. Ministr je politická osoba. Kariérně jsem na nejobornějším a nejvyšším postu. A záleží mi na tom, aby ta moje role měla význam pro ostatní. Abych byla pro ministerstvo osobou, ke které se lidé mohou přijít poradit. Abych byla pro ministerstvo nebo jakoukoli jinou organizaci přínosem. Abych cítila, že jsou za mnou nějaké výstupy, které pomáhají dané věci. Nepotřebuji mít na dveřích cedulku generální ředitel, ale potřebuji vědět, že jsem osoba, která dokáže udržet tým a že například ministr, jako nejvyšší politická hlava, má ve mně oporu. A kolegové, aby se mnou rádi pracovali. To je pro mne z hlediska kariéry rovněž podstatné.

T: A to už se Vám podle mne daří.

R1: Samozřejmě prošla různá období. Člověk nejde celý život jenom strmě nahoru. V životě jsou vždy vzestupy i pády.

M3: Modul Bariéry v uplatňování žen

19. Jakým bariérám ženy v rámci své kariéry čelí? (obecně)

R1: Nevůli ostatních žen.

T: Napadají Vás další bariéry?

R1: Ne.

20. Obrací se na Vás zaměstnankyně při řešení kariérních bariér?

a. (V případě, že odpověď na otázku byla ano) Jaké kariérní bariéry se svými zaměstnankyněmi řešíte nejčastěji?

T: Například ve chvíli, kdy by se podřízené setkaly právě s nevělí ostatních žen?

R1: Některé ženy dokáží být hašteřivé nebo závistivé. Například ženy, přibližně mezi pětadvacátým a padesátým rokem, dokáží kritizovat úspěch jiných žen. Obvykle míní, že úspěch jiných žen není založen na základě vědomostí a znalostí, ale na základě vzhledu, sexuálního působení nebo něčeho obdobného. Ve většině případů je jedná o problém chování u žen, dle mého méně se s ním můžeme setkat u mužů. Zastávám názor, že tohle jsou bariéry, které existují na každém pracovišti. Nepaušalizovala bych to pouze na kariéru. Čistě ženský kolektiv je prostě trochu jiný než smíšený nebo mužský. Během života jsem si prošla předrevolučním obdobím i dobou po revoluci a dál, kdy jsem jako neznámá žena, bez politické

příslušnosti, sama za sebe k něčemu dospěla a někde se pohybovala. A nikdy jsem neměla pocit, že by mne posuzovali podle toho, jestli jsem muž nebo žena.

T: Já bych se ještě ráda vrátila k bariérám. Mám zde vypsané bariéry, které uvádí literatura v rámci kariérního růstu žen. Mohou to být zejména genderové stereotypy, které jste teď zmínila a které jste tedy nezažila. Zamysleme se nad mateřstvím, rodičovstvím nebo péčí o příbuzné osoby, neboť z těchto důvodů mohou ženy ztratit možnost kariérně růst.

R1: Určitě, ale to si vyberete sama. Pokud chcete mít děti, tak se musíte rozhodnout, zda být naplno v práci nebo s dětmi. Od každého musíte ubrat. Pokud se mi v dnešní době hlásí na rodičovskou dovolenou muž, pak to nesouvisí s pohlavím, ale s rozhodnutím rodičů, co bude pro rodinu lepší. Máme tady mnoho kolegů – mužů, kteří zůstávají doma. I když bych se měla chovat vyváženě ke všem, tak jako šéf s tím budu mít určitý problém – není to však nevráživost k zaměstnanci, mateřství či pohlaví. Například, pokud bude muset zaměstnanec denně o půl čtvrté odejít ze zaměstnání dříve a vyzvednout dítě ze školky, nebo když bude muset být vždy jeden týden z měsíce doma s dětmi. To znamená, když nebude moci dokončit svou práci, tak je to pouze překážka, kdy nemůže podávat stoprocentní výkon. Nevidím v tom nic genderového ani bariéru. Sama jsem měla nemocnou maminku, kdy se nedalo očekávat zlepšení a musela jsem zvážit, zda dobrovolně neopustím Prahu. Zda se nevrátím do svého rodiště a nebudu dělat nějakou jednodušší práci. Musím sama soudně uznat, že pokud se musím o někoho starat, tak pracovní výkon nemohu zvládnout na sto procent. A to není bariéra. To je fakt, jak rozprostřít čas. Nevnímám to jako bariéru, ale rozhodnutí pro určité období. Mohu se s manželem rozhodnout, kdo přijde o pět let ve své kariéře, když se bude intenzivně věnovat dětem a kdo bude dál pokračovat ve své práci. To je jen řešení otázky mateřství či otcovství. Kdo, se na nějaký čas vzdá svých cílů. Jako máma si musím říct, jestli chci být po nějakou dobu s dětmi doma a chci je vidět dělat první krůčky nebo když začnou chodit do školy. Jestli je chci rozumně vyzvednout tak, aby to večer nebylo ve spěchu a neměly ze mě jen to, že je předám chůvě. Prostě, když jsem si sama zvolila, že chci být matkou, tak bylo období, kdy jsem byla vyloženě doma a pak navazovalo období, kdy jsem i v práci musela říci, jakou funkci mohu zastávat. Jinak by to znamenalo, že se nemohu naplno věnovat práci nebo dětem. Ale je to moje rozhodnutí.

T: To je pravda. Avšak pokud má žena právě dobře rozjetou kariéru, získala lepší pracovní pozici, může vzniknout problém v tom, že se po mateřské dovolené, již nemusí dostat zpět na své místo, případně ztratí roky věnované budování kariéry.

R1: Musí se rozhodnout. Všechno najednou nelze dělat. Jet na půl plynu, tak nevyhrajete závod. Když si vyberete Ferrari, které nebude mít dostatek pohonných hmot, tak je vám k ničemu. Takže našlápnutá kariéra je jedna věc, ale pak se rozhodnu, že přestoupím do Trabantu, protože nemůžu jet na všech frontách jako Ferrari.

T: Hezké přirovnání. Tak to bychom měly mateřství. A jak nahlížíte na nízké sebevědomí žen? Nebo omezené časové možnosti a příležitosti pro osobní rozvoj a růst?

R1: Omezené časové možnosti jsou to samé, co mateřství, zejména pokud chci cestovat nebo absolvovat nějaké kurzy. Samozřejmě jsou zaměstnání, kde asi nebudu hovořit o kariérním rozvoji. Když mám nastavené směny, vím přesně od-do, tak to absolvuju. Nebo práce, kdy zaučtují případy a jdu domů. Ale když chci dělat kariéru a být šéfem, tak je život barevný. Není černobílý. Dnes se něco nepodaří, něco se rozbije, někdo něco potřebuje a když za ten tým zodpovídám a je to stovka lidí, tak musím být jako kapitán, který opouští loď jako poslední. Když zde bude hořet, já bych měla být poslední, kdo bude odcházet a třeba i uhoří. To jsou věci, které člověk musí přijmout s tím, čeho chce dosáhnout. Nelze něco chtít a neudělat to, co k tomu vede.

21. Jakým bariérám jste Vy v rámci působení konkrétně na své pozici musela čelit jako žena?

a. (V případě, že byly bariéry vyjmenovány) Jak se s těmito bariérami vyrovnáváte či jak jste tyto bariéry překonala?

R1: Možná jste si pro svou práci vybrala špatného člověka, ale **já to tak necítím**. Vždy jsem si za vše nesla odpovědnost a šla dál. Občas jsem o sobě říkala, že jsem muž v sukni. Chybí si jen domalovat vousy. Je to pořád o těch vlastnostech a o tom, jak si některé věci berete, jak dokážete ze sebe shodit každodenní stres, napětí, starost. Také jsem měla malé děti, dcera měla těžký zdravotní úraz a ležela rok v rehabilitačním zařízení a já jsem v té době zastávala vysokou funkci. Všechno to přináší tlak. Ale pořád je to tlak objektivní, není to tlak cílený. Musím si uvědomit, že některé věci na nás souběžně přináší tlaky. A netýká se to jen žen, neboť v současnosti jsou i muži s dětmi doma. A pokud se někdo rozhodne, že děti mít nebude nebo řekne druhému partnerovi „ty se starej a já budu dělat kariéru“, tak si to musí vyřešit doma. Dnešní zaměstnání, pokud hovoříme o nějaké kariéře vedoucích, ředitelů, náměstků a podobně, znamená, že **na prvním místě je to, co pro to děláte. Když to neděláte na sto procent nebo na sto dvacet procent, tak dřív či později musíte místo opustit. Není to bariéra, jen si to vyžaduje to místo.**

T: Rozhodně jsem si nevybrala špatně. Váš názor je pro mne přínosem.

22. Projevují se podle Vás na MMR genderové stereotypy? Např. snazší kariérní postup mužů, těžší podmínky v uplatňování žen apod.

a. (V případě, že odpověď na otázku byla ano) Můžete uvést jaký genderový stereotyp se podle Vás se na MMR projevuje?

R1: Ne. Myslím si, že se to zde, nehledě na můj názor, objektivně pozná podle obsazení míst ředitelů či náměstků. Střídají se nám i ministryně, i když to už je politika. Ale pořád to s tím souvisí. Žen na pozicích vrchních ředitelek, náměstkyň tady máme polovinu. Někde možná i více. Nevím kolik je to na nižších ředitelských pozicích, zda tam nemáme více žen.

T: Jsem ráda, že to zmiňujete. Já jsem si právě požádala i o složení lidí na MMR.

R1: Mě by zajímalo, jak to vyjde početně. Jistě to není tak, že by zde ze 40 odborů byli zastoupeni jen muži a jedna jediná žena.

23. Zažila jste někdy či byla jste svědkem genderové diskriminace na MMR? Můžete uvést o jaký případ se jednalo?

R1: Ne. V životě jsem to zažila, ale na ministerstvu ne.

24. Co by podle Vás mohlo MMR udělat proto, aby uplatnění včetně kariérního postupu žen v organizaci bylo jednodušší?

R1: Povím vám, že mnoho míst je i kariérně pro ženy vhodných, zejména když ony samy musejí například skloubit mateřství či nějakou další záležitost. Benefity velice napomáhají kariérnímu postupu, tedy ty benefity, které se ženám, nebo pečujícím o děti, či o někoho blízkého dají poskytnout. To znamená, že když bude osoba celý život stoupat na žebříčku a bude se i zaměstnavateli pozdávat perspektivní, avšak přijde problém s nemocnou babičkou nebo období mateřství, tak je možné pomoci minimálně umožněním home office. Dále to, že se zde zřídí dětská skupina nebo alespoň místa v dětské skupině na ministerstvu financí, aby to měly maminky s dětmi blízko. Minimálně to, že se umožní třeba střídání lidí apod. Benefitů může být hodně. Například je zde hodně lidí, kteří dojíždějí i sto kilometrů do zaměstnání. Maminka, která potřebuje něco stihnout, třeba i za Prahou, to má pak těžké. Přizpůsobením benefitů lze předcházet vzniku bariér. Ať už to jsou bariéry, kdy se sama pro něco rozhodnu, nebo organizace nějak tlačí. A takové možnosti benefitů tady máme.

M4: Osobní zkušenosti

25. Využívá se na MMR možnost předávání znalostí (ve stylu mentoringu) při nástupu nových zaměstnanců?

R1: To je na každém vedoucím zaměstnanci, co použije. Centrálně asi ne. Na druhou stranu má ministerstvo velmi propracovaný a velmi bohatý vzdělávací systém. Každý ze zaměstnanců se může vzdělávat v mnoha oblastech, ve znalostech IT, managementu i v dalších oblastech. V tomhle je naše ministerstvo úžasné, kolik typů školení poskytuje. My spíš na to nemáme čas.

T: Na to jsem se Vás právě chtěla zeptat, zda si myslíte, že to lidé hodně využívají?

R1: Myslím si, že ano, ale čas je opravdu hlavní omezení. Obecně je však mnoho příležitostí se vzdělávat.

26. Předala byste své pracovní know-how/zkušenosti nově nastupujícímu zaměstnanci na Vaši pozici?

a. (V případě, že odpověď na otázku byla ne) Z jakého důvodu byste své pracovní know-how/zkušenosti nepředala?

R1: Každému, kdo přijde je poskytnuta pomoc odkudkoliv. Já vždy říkám „pokud budete cokoli potřebovat, zůstanu tady s vámi i do večera a seznámím vás s tím“. Já mohu bez ostychu říci, že jsem studnice vědomostí z různých oblastí a když se někdo nemůže zorientovat a daný vedoucí zrovna nemůže předávat informace, nemá čas apod., tak kdykoli ráda pomůžu. Když sedíme na jednání a u člověka, kterého například vidím poprvé a vnímám, že v něčem tápe, tak mu nabídnu „přijďte, najdeme si dvakrát v týdnu čas“. Určitě bez problému.

27. Bylo Vám předáno pracovní know-how/zkušenosti od předešlého zaměstnance na Vaší pozici?

a. (V případě, že odpověď na otázku byla ne) Uvítala byste, kdyby Vám někdo předal know-how/zkušenosti v době nástupu na Vaši stávající pozici?

R1: Ne.

T: Uvítala byste tuto pomoc?

R1: Tato pozice zahrnuje mnoho oblastí. Předat know-how za všechny oblasti, by asi nikdo nedokázal. Máme zde více útvarů různého zaměření a činnosti s nimi spojené jsou složité. Každý nově příchozí člověk, by již měl mít o některé z oblastí tohoto útvaru povědomí, aby mohl úkoly odborně řešit. Osobně jsem dříve pracovala na vyšší pozici v jednom z útvarů, proto mám přehled o problematice a ráda čerpám informace i od ostatních útvarů. Nemohu však znát do detailu problematiku všech útvarů. Je pravdou, že každý, kdo nastoupí na toto místo, musí absolvovat zkoušky. Úspěšně jsem zvládla čtyři zkoušky, které nebyly jednoduché, ale musela jsem se to naučit, neboť nemohu stát před lidmi a nerozumět dané oblasti a problematice. Učit se v mém věku nebylo snadné a vrátit se neúspěšná, by také nebylo příjemné. Je však dobře, že mě to donutilo se učit, člověk si udělá nový přehled. Na přípravu jsem využila i pomoc kolegů. Ale předat know-how pro tuhle funkci není úplně typické, neboť je zde toho široká škála. Když jsem nastupovala na tento útvar, pomoc a informace bych uvítala. Přebírala jsem útvar z mého pohledu ve stavu, kdy odcházelo několik zaměstnanců do důchodu, a tím bylo vícero oblastí ohroženo. Nebylo se, koho ptát. To byla snad nejtěžší doba, kdy jsem chvílemi vůbec nevěděla, kdo by tyto činnosti mohl vykonávat. Každý se musí zapracovat. Bylo to hodně těžké období. Spoléhala jsem se na pár jednotlivců. Bylo to hodně improvizací období, ale zvládli jsme to, stmelilo nás to a mne vědomostně posunulo. Kdybych nastoupila do zaběhlého útvaru, kde by bylo vše vyhlazené, tak bych si možná mnoha věcí vůbec nevšimla.

T: Takže učit se, učit se?

R1: Učit, učit a procházet si to prakticky. Některé zkušenosti jsou nepřenositelné. Někdo vám může říct, tady na to si dávej pozor, to dělej takhle, nebo tady na to mám takový systém, ale vy pak zjistíte, že si stejně vytvoříte svůj. Kolikrát nějaký popis situace vidíte jinak. Samozřejmě, když jste dobrý krizový manažer a zvládnete to, tak je to úspěch.

(Upozornění na čas – 40 minut)

28. Daří se Vám sladit svůj pracovní život s osobním životem?

a. Pracujete Vy osobně i nad rámec běžné pracovní doby na MMR?

R1: Nad rámec pracovní doby pracuji, ale i z vlastního rozhodnutí, protože mě to baví a moje krédo je „všechny práce, které jsem dělala, jsem dělala ráda“. Nemohu říci, že sladuji vždy a za všech okolností pracovní a osobní život. Jsem víc v práci a období, kdy jsem měla malé děti, bylo hodně složité. Na druhou stranu, dnes děti říkají, že se naučily samostatnosti. Snad dnes mohu říci, že se to v naší rodině nějak zásadně neprojevilo. Naopak si myslím, že si nás rodičů dnes děti váží. Jsou ve věku, kdy vstupují do pracovního života a vědí, že je také důležitý. S manželem respektujeme jeden druhého a rádi se bavíme o některých posunech a cílech. I když to nebylo vždy jednoduché o skloubení se snažím. Dnes, když už jsou děti větší, tak je to snazší.

29. Využíváte možnosti vzdělávání pro představené zaměstnance na MMR?

T: Tohle téma jsme již zmínili v jedné z přechozích otázek.

R1: Určitě a ráda.

30. Jaký máte názor na Vaše finanční ohodnocení? Myslíte si, že by byl muž na Vaší pozici ohodnocen stejně?

R1: Byl by ohodnocen stejně, možná i méně.

T: Skutečně?

(Smích)

R1: A já jsem spokojená. A děkuji za to.

31. Jakou formu flexibilní práce využíváte/jste využívala v rámci svého působení na MMR? (zkrácený úvazek, home office apod.)

R1: Jednou za týden home office a pružnou pracovní dobu.

T: Nepřemýšlela jste někdy o dalších možnostech ministerstva, například o tzv. stlačeném týdnu? Na rozdíl od běžného pracovního týdne po osmi hodinách je stlačený týden pouze čtyři dny po deseti hodinách a pátý den je volný.

R1: Já mám každý den po deseti hodinách.

T: Rozumím.

(smích)

32. Byla jste v době působení na MMR na mateřské/rodičovské dovolené?

R1: Ne.

a. (Pokud byla odpověď na otázku ano) Jak probíhala komunikace mezi Vámi a MMR v době mateřské/rodičovské dovolené?

Rozhovory s úspěšnými ženami na MMR – R2

Označení zúčastněných: Respondent č. 2 (zkratka R2), tazatel (zkratka T).

Označení otázek/podotázek: šedou barvou jsou označeny otázky/podotázky, které nebyly využity či nebyly zodpovězeny (např. z důvodu vynechání otázky).

Označení textu: Odpovědi v prvním modulu jsou nahrazeny komentářem diplomantky a doplněny modrým doprovodným textem.

Z důvodu zachování anonymity byly některé části rozhovoru upraveny či zobecněny tak, aby neobsahovaly přímé označení osob, organizačních útvarů apod. Zároveň byl přepis rozhovoru stylisticky upraven.

M1: Modul kontextové údaje

1. Do jaké věkové kategorie spadáte? (kategorie: do 34, 35-44, 45-54, nad 54)

Věk byl rozdělen do kategorií.

Komentář diplomantky: Respondentka spadá do věkové kategorie nad 54.

2. Jaké je Vaše dosažené vzdělání? (kategorie: bakalářský, magisterský nebo doktorský studijní program)

Dosažené vzdělání bylo rozděleno do kategorií.

Komentář diplomantky: Respondentka vystudovala magisterský studijní program.

3. Jaký obor máte vystudovaný?

Vystudovaný obor byl zobecněn dle oblastí vzdělávání stanovených Nařízením vlády č. 275/2016 Sb. o oblastech vzdělávání ve vysokém školství.

Komentář diplomantky: Respondentka vystudovala tři obory, přičemž dva patří do oblastí č. 5 Ekonomické obory a jeden do oblasti č. 30 Učitelství.

4. Kde jste působila před nástupem na MMR? (kategorie: veřejný sektor, soukromý sektor, neziskový sektor, studium)

Pozice byly rozděleny do kategorií.

Komentář diplomantky: Respondentka působila ve veřejném a soukromém sektoru.

5. Na jakých pracovních pozicích jste pracovala u jiných zaměstnavatelů za posledních 10 let?

Uvedené číslo udává pouze počet pracovních pozic, nikoli kolikrát respondent na daných pozicích v čase působil.

Komentář diplomantky: Respondentka za posledních deset let pracovala na 1 pracovní pozici.

6. Na jakou pozici jste na MMR nastoupila?

Pozice byla zobecněna dle úrovně managementu – top management, střední management a liniový management.

Komentář diplomantky: Respondentka na MMR nastoupila do liniového managementu.

7. Jak dlouho pracujete na stávající pozici?

Odpověď byla doplněna o pozici dle rozdělení managementu – top management, střední management a liniový management.

Komentář diplomantky: Na stávající pozici respondentka pracuje cca 9 let.

8. Jaké organizační útvary máte na MMR v kompetenci?

Organizační útvary jsou uvedeny v počtech, nikoli jmenovitě.

Komentář diplomantky: Respondentka má v kompetenci 3 organizační útvary.

9. Jaký je celkový počet Vašich podřízených zaměstnanců?

Celkový počet podřízených zaměstnanců je uveden dle organizačního řádu, přičemž do počtu nejsou zahrnuty osoby zaměstnané na dohodu (DPČ, DPP) a volná pracovní místa.

Komentář diplomantky: Celkový počet podřízených zaměstnanců respondentky je 29 osob.

M2: Modul Faktory úspěchu

10. Proč jste se rozhodla pro působení na MMR?

R2: V podstatě, to pro mne byla zajímavá nabídka, neboť jsem v té době pracovala v liniovém managementu a tady na ministerstvu vznikal stejný útvar. Nabídku nastoupit a založit celý útvar, jsem obdržela od tehdejší náměstkyně. Znamenalo to pokrýt celé portfolio, udělat si průzkum, zmapovat aktivity a postupně nabrat lidi. Zaujala mě příležitost založit zde nový útvar, který měl vzniknout z rozhodnutí nejvyššího vedení a pracovat v něm. To pro mne mělo zásadní váhu.

11. Vystřídala jste na MMR více pracovních pozic?

- c. *(V případě, že odpověď na otázku je ano) O jaké pozice se jednalo? Jak dlouho jste byla na jednotlivých pozicích? Co bylo důvodem Vašeho povýšení (uvolnění místa, výběrové řízení, jmenování apod.)?

R2: Když nebudu počítat, že jsem šest měsíců vykonávala vyšší pozici (*smích*), tak v podstatě jsem pořád ve středním managementu.

12. Co považujete za své silné stránky z pohledu pracovního uplatnění?

R2: Řekla bych **odbornost**, kterou považuji za hodně podstatnou a možná ještě **komunikativnost**.

T: Co vysoké pracovní nasazení?

R2: **Vysoké pracovní nasazení mám**, ale nejsem workoholik (*smích*), ani příznivec přetěžování. Ani svého, ani druhých. Snažím se o vyrovnavání.

T: Mohu se zeptat na pár příkladů?

R2: Samozřejmě.

T: Jak se díváte na včasné plnění úkolů?

R2: To musí být, protože máme stanovené termíny.

T: Nebo na **týmovou práci**?

R2: Ano, to je určitě důležité.

T: Jistě máte výbornou znalost informačních technologií, když musíte všechny záležitosti a procesy evidovat a administrovat?

R2: Výbornou znalost bych neřekla, ale velice **rychle se s technologiemi seznamuji**. Ráda je využívám a snažime se je zavádět. Používám vlastní systém/nástroj, který vymýšlím celý já.

T: Pak zcela jistě máte výbornou znalost.

R2: Asi ano, mně už to přijde jako samozřejmost.

T: Já si myslím, že to není pro každého.

R2: Co se týká ještě toho nasazení a flexibility, dbám na to, aby mne ani mé podřízené v době volna či dovolené nikdo nerušil. Považuji se za časově flexibilní, a to nejen v rámci své pracovní doby. Nemám již malé děti, takže mohu být flexibilní kdykoliv. Například i večer. Nepovažuji to, však za kladnou vlastnost nebo dobrou věc. Snažím se toho vyvarovat.

13. Co považujete za své slabé stránky z pohledu pracovního uplatnění?

R2: Občas příliš vysoké tempo, kdy ostatní nestíhají. Občas se divím, že někdo něco neumí, když já to umím. A přijde mi samozřejmé, že by lidé měli umět to, co umím já. Vždy když přijdou noví lidé, mám pocit, že je musím učit. Pak si uvědomím, že to tak není, že oni si neprošli tím vším, čím jsem prošla já. Mám ve svém věku za sebou **mnoho zkušeností**. Takže jsem občas netrpělivá, to je taková moje slabá stránka.

14. Co považujete za hlavní faktory svého úspěchu? (praxe, vzdělání, vlastnosti apod.)

R2: Myslím si o sobě, že jsem dost **tvrdohlavá a cílevědomá**. Když si něco umanu a mám to ještě podmíněno tím, že vím, že je to dobrá věc, **jdu si za tím, aby se to uskutečnilo**. V tom jsem poměrně dost **cílevědomá**.

T: A co například praxe? Považujete ji za důležitý faktor?

R2: **Praxe je k nezaplacení a potřebujete ji**, obzvláště v této oblasti. Vždy říkám, že senior manažer v této oblasti vzniká, až když odřídí deset akcí a odpracuje alespoň pět let. Jedna akce má například tříletý cyklus, ale vy **potřebujete projít x akcí, abyste byla schopná říct, že umíte odřídít kteroukoli akci**. A nám se zde akce kumulují ze všech možných oblastí, proto **jsou zkušenosti opravdu k nezaplacení**. Já již praxi mám, v dané oblasti pracuji i na dalších souvisejících zakázkách asi od roku 2009. **Bez praxe to nezvládnete**.

T: A vzdělání? Řekla byste, že je důležité?

R2: **Vzdělání považuji za dobrý doplněk metodické teorie**. **Vysokoškolské vzdělání vám poskytne určitý způsob myšlení**. Například **schopnost dostat myšlenku na papír, napsat souvislé texty, které mají strukturu** a takové věci. Když nastoupí do práce vysokoškolák, vidím, že tohle umí. Já potřebuji, aby to lidé, kteří přijdou uměli. Pro oblasti, ve kterých se pohybuji, není příliš mnoho vhodných škol nebo vzdělávacích programů. Za výbornou školu považuji Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně, kde vyučují předměty pro naše potřeby excelentně. Troufnu si říct, že absolventi této univerzity po ukončení vzdělávání něco umí, neboť se tomu **prakticky věnují** již během studia. Pokud mají na vysoké škole pouze jeden semestr z této oblasti, tak ano, nějaké základy studenti mají, ale nejsou to manažeři. Takže tady je praxe nezaplacená. Když přijde manažer z této oblasti do státní správy, tak kromě toho, že musí začít řídit akce, tak ještě rok se učí procesy. Co se kam posílá, kdo to řeší, na koho se má obrátit, jak se plánuje rozpočet. S danou oblastí souvisí také velké množství dalších agend, takže plánování lidí, systemizace, plánování rozpočtu, to vše je závislé na schopnostech a dovednostech manažera. Osobně jsem měla obrovskou výhodu, že jsem prošla krajským úřadem a věděla jsem, jak to funguje v samosprávě. Státní správa má trochu jiné postupy, ale není to velký rozdíl. Kdo přijde do státní správy a tohle neumí, tak se opravdu rok učí procesy, mezitím řídí nějakou akci a téměř po dvou letech si troufnu říct, že mám člověka, který umí samostatně pracovat.

T: Hlásí se vám přímo lidé z dané oblasti?

R2: Hlásí.

T: Vybíráte si je přednostně?

R2: Ano, snažíme se, aby už měli zkušenosti.

15. Myslíte si, že sdílení Vašich faktorů úspěchu by mohlo pozitivně ovlivnit působení nových zaměstnanců?

R2: Těžko říct. Některé zkušenosti jsou nepřenositelné, takže k něčemu se musíte dobrat vlastními zkušenostmi a věkem. Samozřejmě **existuje spousta věcí, o kterých vím, že vykonávám intuitivně**, protože cítím, že by tak být měly. A to je nepřenositelné, to nikomu nepředáte. Odborné zkušenosti samozřejmě předáte. Snažíme se je předávat sdílenými poradami, kdy konzultujeme, co se povedlo, co se nepovedlo, jak to vyřešit. Snažím se předat také manažerské dovednosti, jak komunikovat s lidmi, jak řídit komunikaci, jakým způsobem komunikovat, jak řídit porady, jak vlastně vůbec lidem sdělovat informace, ať už pozitivní či negativní. Tohle dělá spoustě lidí obrovský problém. **Komunikace je zásadní pro řízení jakéhokoliv týmu**. Není možné komunikovat jen e-mailem nebo telefonem. Je důležité scházet se s lidmi, protože musí vidět, jak se tváříte, jak co říkáte, slyšet intonaci či tón hlasu, a to vše dohromady jako celek. Vždy opakuji důležité pravidlo „**nevyjadřujte se k člověku, vyjadřujte se pouze k jeho práci**“. Nesmíte se nikdy dostat na úroveň, kdy začnete hodnotit člověka podle toho, jakou má povahu nebo jak vypadá. **Mluvit jen o práci, abychom se nedostali do osobní roviny**. Nedostat se do situace, že se kohokoliv, jakkoliv dotknu, jen proto, že se mi zrovna třeba vizuálně nelíbí. Setkat se s tím můžete v každém kolektivu. Mám pod sebou dva vedoucí pracovníky, a i s nimi řeším „pozor jsme už v osobní rovině, musíme se dívat jenom na práci“. Snažím se odbourávat tyto situace a sdělovat lidem, jak mají spolu komunikovat a pracovat. To je základ manažerského řízení, který se snažím předávat dál.

T: Tyto komunikační dovednosti máte v rámci svého útvaru nebo jsou například i v rámci vzdělávání na ministerstvu?

R2: V rámci vzdělávání ne.

T: Víím, že vzdělávání rovněž obsahuje komunikační dovednosti.

R2: Ne, to je má iniciativa. Vždy když je realizován výjezd nebo jednání, zařazuji tam i oblast tematického vzdělávání. **Snažím se řešit postoje lidí k problému**. Považuji za důležité, vysvětlit jim, že na základě postoje, který zaujímají a vyjadřují k problémům, si je ostatní lidé zařazují do určité kategorie. Například, zda chci nebo nechci s daným člověkem pracovat, jestli jim bude nebo nebude někdo druhý ochotný pomáhat apod. Je dobré vysvětlit jim, co všechno ovlivňuje jejich výkon při práci. Takže i během výjezdů se snažíme nějakým způsobem na lidi působit.

16. Jaké schopnosti a dovednosti Vašich podřízených považujete za klíčové pro splnění zadaných cílů?

T: Jaké vlastnosti nejvíce oceňujete na svých podřízených?

R2: Otevřenost. Oceňuji u nich otevřenost, důslednost, snahu plnit úkoly v daném termínu, snahu být komunikativní. Pokud něco nejde, nebo nemohou splnit úkol, aby mi byli schopni sdělit z jakého důvodu a můžeme to řešit dál. Ale zásadní pro mne je otevřenost a schopnost člověka říct, že úkol, který mu byl zadán, je například zadán nesprávně nebo nemá cenu ho plnit. I tohle je pro vás zpětná vazba a já ji potřebuji. Jsem v kanceláři sama a potřebuji, aby mi lidé dávali zpětnou vazbu a nebáli se mi svěřit s problémy, které ovlivňují jejich práci. Nebáli se mi říct „tohle jsi opravdu nedomyslela“. Potřebuji, aby se lidé nebáli se mnou mluvit, cokoliv říct a nebáli se přijít. Samozřejmě je možné, že za mnou přijdou a já následně řeknu „ne, já jsem to rozhodla takhle, a tak to bude“. Nikdy jsme však neměli konflikt, protože mi někdo něco řekl. Toho si dost cením. Otevřenost, mých podřízených nebo jejich lidí, je pro můj rozvoj nejcennější.

17. Co považujete za svůj největší kariérní úspěch?

R2: To je v každém věku těžko porovnatelné. Například když jsem se dostala do speciální školy a mohla jsem pracovat s dětmi s různým postižením, tak jsem to v daném věku považovala za svůj kariérní úspěch. Bylo to tenkrát poměrně dost prestižní. Naplňovalo mne to. V současnosti je to pozice ve středním managementu. Považuji ji za značný kariérní úspěch.

18. Jakých dalších kariérních úspěchů byste chtěla dosáhnout?

R2: Další, který ještě plánuji? (*smích*) Když jsme pracovali na CZ PRES a půl roku se věnovali předsednictví, měli jsme závěrečný večírek. Kolegové z Úřadu vlády se mne zeptali „kde se vidíš tak za deset let?“ a já jsem odpověděla „kluci v důchodu“. (*smích*) Nemám pocit, že bych ještě měla někam dál směřovat svou kariéru. Na druhou stranu jsem tomu otevřená stejně jako posunu a příležitostem. Pokud by nějaká příležitost přišla, tak ji posoudím a nebudu se bránit kariérnímu posunu. Ale není to tak, že bych v tuhle chvíli cíleně chtěla a budovala další kariéru. Jsem spokojená se svým týmem lidí, vše běží, jak má i když vím, že to není navždy. V tuhle chvíli by ke mně musela přijít nabídka, která by mě skutečně zaujala, abych se ještě chtěla posunout někam dál. Ale teď vyloženě nikam necílím.

M3: Modul Bariéry v uplatňování žen

19. Jakým bariérám ženy v rámci své kariéry čelí? (obecně)

R2: Nemají čas, aby si budovaly kariéru a zároveň se staraly o rodinu, když mají děti. S tím se často setkávám. Nechci tvrdit, že to je problém, ale musím říct, že jen zde na pracovišti mám sedm, osm matek, možná i víc, které řeší zkrácené úvazky, home office apod., aby mohly sladit práci a péči o děti. Když jsem učila, měla jsem pracovní dobu šest hodin denně a manžel tak mohl dělat kariéru. Oba jsme ji zároveň budovat nemohli. Mohl jen jeden nebo druhý a je to pouze na rozhodnutí, domluvě, kdo má zrovna lepší práci. Znáám i muže, kteří pečují o rodinu. Dokonce jeden kolega, právník, zůstal doma, protože manželka měla zrovna lepší práci. Ale řekla bych, že je to spíš výjimka. Obvykle zůstane s dětmi doma žena nebo situaci řeší zkrácenými úvazky při péči o děti. Mám za to, že skloubit práci a péči o děti je poměrně náročné.

T: Uvedu některé další příklady. Víte o stereotypch týkající se postavení žen a mužů.

R2: S tím se nesetkávám nebo je nevnímám.

T: Organizační bariéry? Například, když ženy postrádají vzor nebo mají nízkou podporu.

R2: Mám za to, že vzor u mne ženy mají. Osobně jsem měla vzor úspěšné ženy, když jsem byla na úradě a pak přecházela sem. Přivedla mne zde bývalá ministryně, která tenkrát byla na pozici náměstkyně. V tu dobu zakládala společnost a byla dokonce vyhodnocena jako nejúspěšnější podnikatelka roku apod. a jsem v ní viděla svůj vzor. Když u někoho vidíte že to jde, a i žena se dokáže v tomhle oboru uplatnit, stane se to pro vás skutečnou motivací. Doufám, že i já zde na některé kolegyně působím jako vzor a ukazuji jim, že to jde.

T: Jistě jste. Mám zde ještě strukturální bariéry, což je například nedostatek zařízení pro hlídání dětí.

R2: Vím o tom. Z vlastní zkušenosti čerpat nemohu. Dozvídám se o finanční nedostupnosti těchto služeb či možnosti zaplatit si chůvu. Pokud se nepodaří umístit dítě do státní školky či dětské skupiny pak moc možností nezbývá. V současné době těchto zařízení není mnoho stejně jako volných míst v těchto zařízeních. A finančně by se jim nevyplatilo chodit, dojíždět do práce. Není to jednoduché, když nemají babičky, dědečky na hlídání. V tomhle je to komplikované.

20. Obrací se na Vás zaměstnankyně při řešení kariérních bariér?

a. (V případě, že odpověď na otázku byla ano) Jaké kariérní bariéry se svými zaměstnankyněmi řešíte nejčastěji?

T: V návaznosti na předchozí otázku, myslíte si, že nejčastější bariérou je mateřství?

R2: **Mateřství je opravdu to, co tady řešíme nejčastěji.** **Mateřství anebo péče o staré rodiče.** Řeší se možnosti, jak by zaměstnavatel mohl vyjít vstříc zaměstnankyni, aby se mohla o rodiče postarat.

T: Další kariérní bariérou je **nízké sebevědomí žen.** Setkáváte se s tím, že potřebují podpořit?

R2: **Přiznám se, že ne.**

T: Máte tady samé sebevědomé ženy?

R2: Nevím, zda tady mám samé sebevědomé ženy (*smích*). Ale za dobu své působnosti se to poměrně hodně zlepšilo. **Dříve to bylo běžné, když se vás u pohovoru ptali, jestli máte děti, hlídání a automaticky se počítalo s tím, že dostanete horší práci, protože budete mít často nemocné děti. Na pracovišti, kde působím, se s tím nesetkávám.** **Občas zaslechnu názor, že ženy, které jsou po rodičovské dovolené, mají ze začátku problém s návratem do pracovního života.** To je pravda, ale je to pochopitelné.

T: To já ještě nedokážu posoudit. (*smích*)

R2: Když jsem šla po mateřské do práce já, tak jsem si na lísteček psala text, který chci říct do telefonu, protože jsem nebyla schopná poskládat jednu kloudnou větu. A to se **považuji za poměrně inteligentní.** Takže chápu ženy, které se vrací po mateřské a mají značně omezený slovník. A musím říct, že mám velké procento kolegyň, které jsou na mateřské dovolené a zároveň pro nás pracují na DPČ, aby se udržely v režimu práce. Pokud je možnost a prostor, tak se jim snažíme práci umožnit, aby mohly alespoň jednou za měsíc za námi přijít a hovořit o něčem jiném než o dětech.

T: To je vstřícné. A jak jste zmínila, psaní textu na papír před konverzací, to já dělám běžně. Tak nevím, co budu dělat později.

(*smích*)

21. Jakým bariérám jste Vy v rámci působení konkrétně na své pozici musela čelit jako žena?

a. (V případě, že byly bariéry vyjmenovány) Jak se s těmito bariérami vyrovnáváte či jak jste tyto bariéry překonala?

R2: Když jsem začala pracovat na své pozici, musela jsem ve svém životě učinit poměrně velkou změnu, neboť **jsem začala dojíždět.** Čelila jsem časové bariéře, flexibilitě. Zpočátku to byl problém, jelikož jsem dojížděla každý den do zaměstnání a zpět. **Narážela jsem na neochotu respektovat dojíždění,** kdy přijedu domů v osm večer a ráno v šest vstávám a jedu zase zpět do Prahy. Tehdy notebook nebyl standartním vybavením zaměstnance. Měli jsme pevné počítače na stole. **Nemohla jsem zůstat déle v práci, protože by mi ujel autobus.** Tato bariéra trvala přibližně půl až tři čtvrtě roku, než jsme se s novým režimem doma vyrovnali. Manžel a náš pes se museli vyrovnat s mou téměř celodenní nepřítomností, ale i chybějícím nakupování, vařením, uklízením atd. z důvodu mého dojíždění. **V práci chyběl zase respekt pro mou nepřítomnost v sedm hodin ráno na poradách, neboť jsem tou dobou ještě cestovala do práce.** **Bylo to náročné období,** jelikož žena, která byla třicet let doma a starala se o vše, najednou doma nebyla a bylo nutné, aby se zapojili ostatní.

T: To je pochopitelné. A jak se to ustálilo? Máte rady později?

R2: Ne. Ustálilo se to tak, že tady bydlím.

T: Přestěhovala jste se do Prahy?

R2: Ne, nepřestěhovala. Bydlím stále ve své obci, ale máme tady možnost bydlení, takže nejzdím domů každý den a pracovní režim jsem si přizpůsobila. **Cestování bylo náročné i**

fyzicky. Rozplánovala jsem si čas tak, že když jsem v Praze, pracuji déle a když cestuji domů, končím dříve.

T: Přistoupili na toto řešení doma?

R2: Řekla bych, že už se s tím smířili. Pravdou je, že podobný režim už jsme znali. Manžel pracoval téměř patnáct let v Praze. Nevídali jsme se každý den, nyní se jednalo spíše o chod domácnosti, abychom si nějak jinak rozdělili povinnosti. Na to, že je někdo v Praze a někdo doma, už jsme zvyklí byli. Vlastně jsme se vystřídali. V momentě, kdy manžel začal pracovat v místě bydliště, já začala dojíždět do Prahy. *(smích)* A manžel se musel naučit nakupovat. *(smích)*

T: To je veliký krok.

R2: Byl. V tu chvíli jsem tu změnu vůbec nedokázala vyhodnotit. Samozřejmě po těch deseti letech už to problém není, ale v danou chvíli to byla opravdu velká změna.

22. Projevují se podle Vás na MMR genderové stereotypy? Např. snazší kariérní postup mužů, těžší podmínky v uplatňování žen apod.

a. *(V případě, že odpověď na otázku byla ano) Můžete uvést jaký genderový stereotyp se podle Vás se na MMR projevuje?*

R2: Myslím si, že ne. Já to nevnímám. My jsme tady dokonce měli projekt na genderové stereotypy. Projekt končil loni, trval asi dva a půl roku. Dělali jsme průzkumy plus spoustu dalších věcí a obecně z toho vycházelo, že tady na ministerstvu je daleko více žen než mužů. Ve vedoucích pozicích je to půl na půl. Kdybyste chtěla výsledky z toho projektu, tak kolegyně nebo vedení by Vám je jistě poskytlo. Byly velice zajímavé.

T: Myslím, že už je mám.

R2: Mám za to, že jsem se stereotypy dosud nesetkala.

T: Ano, tady na ministerstvu vychází výsledky docela kladně.

R2: Ani jsem se nesetkala s tím, že by se to zde nějakým způsobem řešilo. Jestli se jedná o muže nebo ženy.

23. Zažila jste někdy či byla jste svědkem genderové diskriminace na MMR? Můžete uvést o jaký případ se jednalo?

R2: Ne. Nezažila.

24. Co by podle Vás mohlo MMR udělat proto, aby uplatnění včetně kariérního postupu žen v organizaci bylo jednodušší?

R2: To je těžké. Na základě mých zkušeností si myslím, že se ministerstvo snaží ženám vycházet vstříc. Pro uplatnění žen děláme poměrně hodně a paradoxně tomu hodně pomohl Covid.

T: Ano? V jakém smyslu?

R2: Najednou jsme všichni byli nuceně přesunuti na práci z domu a zjistilo se, že je to také cesta. My, kteří jsme do té doby museli sedět a pracovat pouze v práci, protože home office před Covidem nebyl možný, jsme najednou zjistili, že lze pracovat a odvést práci stejně i z domu. Po Covidu se to rozvolnilo a u těch profesí, kde to lze praktikovat, se to stále využívá. U manažera v této oblasti to není problém, jelikož pracuje na počítači a pokud nemá osobní schůzky, tak může pracovat i z domu. Takže si myslím, že to tady máme v pořádku.

M4: Osobní zkušenosti

25. Využívá se na MMR možnost předávání znalostí (ve stylu mentoringu) při nástupu nových zaměstnanců?

R2: Špatně. V rámci projektu SMART máme připravenou příručku pro zaměstnance. Celou jsme ji zpracovali, plus částečné nastavení mentoringu, aby zaměstnanec měl svého mentora a ten s ním všechno prošel. Je nezbytné mentorovi vytvořit časovou kapacitu, aby mohl mentorovat u své práce. A přiznám se, že jsem se s tím moc nesetkala. Ano, vždy se snažíme novým zaměstnancům přidělit někoho, kdo s nimi sedí v kanceláři a „když budeš potřebovat, ptej se, chod“ a podobně. Nějakým způsobem se mu věnují i vedoucí, zaškolují, zaučují ho, ale není to zcela cílené a tak, jak bych si úplně představovala. Aby byla kapacita na rychlé zaškolení.

26. Předala byste své pracovní know-how/zkušenosti nově nastupujícímu zaměstnanci na Vaši pozici?

a. (V případě, že odpověď na otázku byla ne) Z jakého důvodu byste své pracovní know-how/zkušenosti nepředala?

R2: Záleží, jak budu odcházet. (smích) pokud mne zde naštvoou nepředám nic. (smích)

T: Právě proto se ptám.

R2: Vždy je to o situaci. To vidíte na jakékoli pozici. Pokud se s tím zaměstnancem rozloučíte slušně anebo z nějakého důvodu odchází sám, třeba dostal lepší nabídku, tak není problém a to know-how se vždy předá. Pokud zaměstnanec odchází s prominutím ve zlém, je vyhozen a ten, kdo ho vyhazuje se k němu nechová zrovna správně, tak proč by to dělal.

27. Bylo Vám předáno pracovní know-how/zkušenosti od předešlého zaměstnance na Vaši pozici?

a. (V případě, že odpověď na otázku byla ne) Uvítala byste, kdyby Vám někdo předal know-how/zkušenosti v době nástupu na Vaši stávající pozici?

R2: Nebylo, protože jsem to celé zakládala. Celé know-how je moje. (smích) Nicméně já jsem si to know-how vzala z předchozího zaměstnání, kde jsem dělala v liniovém managementu v dané oblasti a ta společnost měla nastavené určité principy. Toto know-how jsem převzala a uplatňovala ho zde.

T: Takže zde Vám ho nikdo nepředal.

R2: Ne, protože tady nikdo takový nebyl.

28. Daří se Vám sladit svůj pracovní život s osobním životem?

a. Pracujete Vy osobně i nad rámec běžné pracovní doby na MMR?

R2: Nad rámec běžné pracovní doby pracuji vždy. Ještě se mi nepodařilo abych nepracovala nad rámec, ale sladuju osobní a pracovní život. Určitě. Snažím se ctít víkendy, dovolené, a vše, jak u sebe, tak i u kolegů, zaměstnanců. Moji kolegové vědí, že když mám dovolenou, tak mi nemají psát, volat nebo pouze pokud hoří kancelář. (smích) Jsme domluvení, já v tu dobu nečtu e-maily, ale pokud by se něco dělo, tak mi napíšu SMSku. Všichni to ctí a já to ctím obráceně také u nich. Takto se snažím sladovat, abychom se zase z té práce úplně...

T: To je určitě dobré, si to takhle nastavit.

R2: Mám to nastavené i vůči své nadřízené. Ví, že to tak mám, chci mít volno a akceptujeme se navzájem. Mám čtyři vnučata a už zase nestíhám... (smích)

29. Využíváte možnosti vzdělávání pro představené zaměstnance na MMR?

R2: Málo. Většinou se snažím najít si nějaký manažerský kurz mimo, od různých společností. Vždycky sleduji, kdo bude školit, neboť pro mne je přínosem školitel, který je na manažerské pozici a může mi předat ještě něco dalšího. Vyhledávám kurzy spíše mimo ministerstvo, jelikož mi úplně nevyhovují.

30. Jaký máte názor na Vaše finanční ohodnocení? Myslíte si, že by byl muž na Vaší pozici ohodnocen stejně?

R2: Myslím si, že by byl ohodnocen stejně.

T: Jste spokojená se svým ohodnocením?

R2: Jsem. *(smích)* Standardně s ohodnocením jsem, ten plat, to jsou tabulky. Můžeme si hrát s osobním ohodnocením, ale nestěžuji si. Myslím si, že plat je pěkný. S čím však nejsem spokojená, jsou odměny.

T: Ano?

R2: At' už vůči mně nebo i vůči lidem. Tohle odměňování nepovažuji za spravedlivé a bylo by potřeba s tím pracovat jinak.

31. Jakou formu flexibilní práce využíváte/jste využívala v rámci svého působení na MMR? (zkrácený úvazek, home office apod.)

R2: Využívám home office.

T: Pracovala jste na zkrácené úvazky v průběhu působení na ministerstvu?

R2: Nikdy jsem neměla.

32. Byla jste v době působení na MMR na mateřské/rodičovské dovolené?

R2: Nebyla.

e. (Pokud byla odpověď na otázku ano) Jak probíhala komunikace mezi Vámi a MMR v době mateřské/rodičovské dovolené?

f. Byla Vám nabídnuta flexibilní forma práce v době mateřské/rodičovské dovolené?

g. Byla Vám nabídnuta možnost péče o dítě po návratu do práce? (např. školka, dětská skupina)

h. Byla Vám nabídnuta možnost vzdělávání v době mateřské/rodičovské

Rozhovory s úspěšnými ženami na MMR – R3

Označení zúčastněných: Respondentka č. 3 (zkratka R3), diplomantka – tazatel (zkratka T).

Označení otázek/podotázek: Šedou barvou jsou označeny otázky/podotázky, které nebyly využity či nebyly zodpovězeny (např. z důvodu vynechání otázky).

Označení textu: Odpovědi v prvním modulu jsou nahrazeny komentářem diplomantky a doplněny modrým doprovodným textem.

Z důvodu zachování anonymity byly některé části rozhovoru upraveny či zobecněny tak, aby neobsahovaly přímé označení osob, organizačních útvarů, pracovních pozic apod. Zároveň byl prepis rozhovoru stylisticky upraven.

M1: Modul kontextové údaje

1. Do jaké věkové kategorie spadáte? (kategorie: do 34, 35-44, 45-54, nad 54)

Věk byl rozdělen do kategorií.

Komentář diplomantky: Respondentka spadá do věkové kategorie 35-44.

2. Jaké je Vaše dosažené vzdělání? (kategorie: bakalářský, magisterský nebo doktorský studijní program)

Dosažené vzdělání bylo rozděleno do kategorií.

Komentář diplomantky: Respondentka vystudovala magisterský studijní program.

3. Jaký obor máte vystudovaný?

Vystudovaný obor byl zobecněn dle oblastí vzdělávání stanovených Nařízením vlády č. 275/2016 Sb. o oblastech vzdělávání ve vysokém školství.

Komentář diplomantky: Respondentka vystudovala obor z oblasti č. 20 Politické vědy.

4. Kde jste působila před nástupem na MMR? (kategorie: veřejný sektor, soukromý sektor, neziskový sektor, studium)

Uvedené pozice byly zobecněny dle sektoru.

Komentář diplomantky: Respondentka působila ve veřejném a neziskovém sektoru.

5. Na jakých pracovních pozicích jste pracovala u jiných zaměstnavatelů za posledních 10 let?

Uvedené číslo udává pouze počet pracovních pozic, nikoli kolikrát respondentka na daných pozicích v čase působila.

Komentář diplomantky: Respondentka za posledních deset let pracovala na 3 pracovních pozicích.

6. Na jakou pozici jste na MMR nastoupila?

R3: Jako referent do toho oddělení, kde jsem teď vedoucí.

Pozice byla zobecněna dle úrovně managementu – top management, střední management a liniový management.

Komentář diplomantky: Respondentka na MMR nastoupila na nemanážerskou pozici.

7. Jak dlouho pracujete na stávající pozici?

Odpověď byla zobecněna.

Komentář diplomantky: Na stávající pozici respondentka pracuje cca 5 a půl roku.

8. Jaké organizační útvary máte na MMR v kompetenci?

Odpověď byla zobecněna. Organizační útvary jsou uvedeny v počtech, nikoli jmenovitě.

Komentář diplomantky: Respondentka má v kompetenci 1 organizační útvar.

9. Jaký je celkový počet Vašich podřízených zaměstnanců?

Celkový počet podřízených zaměstnanců je uveden dle organizačního řádu, přičemž do počtu nejsou zahrnuty osoby zaměstnané na dohodu (DPČ, DPP) a volná pracovní místa.

Komentář diplomantky: Celkový počet podřízených zaměstnanců respondentky je 4 osoby.

M2: Modul Faktory úspěchu

10. Proč jste se rozhodla pro působení na MMR?

R3: V dané oblasti jsem již pracovala téměř tři roky na jiném ministerstvu. A řekněme, že co jsem se potřebovala naučit, jsem se naučila a nastal čas posunout se dál. Zároveň jsem chtěla něco víc analytického. Z hlediska vzdělání, které mám, mě to bavilo. Jeden známý, mi tehdy řekl, že se zakládá daná jednotka na ministerstvu a ať to zkusím. Hlavní důvod byl, že mi to znělo zajímavě. Mám dojem, že jsem zkoušela i jiné pozice. Původně jsem po nástupu do státní správy cílila na jinou oblast, ale nakonec mi vyšla tato oblast, ve které jsem již zůstala. Měla jsem referenci pro vedoucího, pod kterým můj známý pracoval. Ten zakládal nový tým a já jsem díky tomu místo získala.

11. Vystřídala jste na MMR více pracovních pozic?

- d. ***(V případě, že odpověď na otázku je ano) O jaké pozice se jednalo? Jak dlouho jste byla na jednotlivých pozicích? Co bylo důvodem Vašeho povýšení (uvolnění místa, výběrové řízení, jmenování apod.)?**

R3: Ano, nejprve jsem nastoupila na nemanážerskou pozici a potom jsem se dostala do liniového managementu.

T: Jak dlouho jste byla na jednotlivých pozicích?

R3: Na MMR jsem nastupovala začátkem roku 2015, tři roky a tři měsíce jsem byla na nemanážerské pozici a teď jsem pět a půl roku v liniovém managementu.

T: Ráda bych se v rámci této otázky zeptala, co bylo důvodem Vašeho povýšení?

R3: V té době už platil služební zákon, ale já jsem již byla pověřená vedením docela dlouhou dobu, proto ani neproběhlo výběrové řízení. Vedení mne pověřilo vedením, jelikož můj předchůdce odešel a oni si mě vybrali. Snad to bylo i tím, že jsem byla v daném útvaru aktivní nad rámec běžné aktivity mých kolegů. V té době spousta starších kolegů nebo spíš kolegyně odešlo na mateřskou dovolenou. Najednou jsem byla seniornější člověk v týmu a zároveň hodně angažovaný. Takže asi takhle kombinace.

12. Co považujete za své silné stránky z pohledu pracovního uplatnění?

R3: Myslím si, že jsou to tři oblasti. Rozhodně je to společenský networking ve smyslu, že **umím dobře navazovat vztahy**. Když spolupracuji v týmu či z venku, tak **umím vytvářet**

partnerství. To považuji v rámci týmu za hodně důležité. Ono se to pak propisuje. Jsem hodně pečující typ manažera, což mají lidé rádi. Někdy to jde proti mně, ale zároveň lidé vnímají mou starostlivost. Nevnímám je, jako číslo a zajímám se o ně. Snažím se vytvářet podmínky, aby je práce bavila. I když ve státní správě občas narazíte na různé skleněné bariéry, byrokracie tam je. To se jim snažím kompenzovat jinak, aby v práci vydrželi. Považuji se za hodně organizovaný typ, což pomáhá strukturaci, abychom zvládali plnit úkoly v čas, měli řád a posouvali se. Takové projektové řízení je mi vlastní. Zároveň si myslím, že jsem docela kreativní, umím posouvat a přinášet inspiraci i ze zahraničí. Nezmínila jsem dobu, kdy jsem se pohybovala i v neziskovém sektoru na dobrovolnické bázi. Nyní působím přes pět let v liniovém managementu, a zároveň jsem byla tři roky prezidentkou odborné organizace v dané oblasti. Tak byl pojmenován titul pro tuto funkci. Často se pohybuji v odborném prostředí, což přináší inspiraci, kterou mohu využívat na ministerstvu. Například, co bychom ještě mohli dělat jinak, jak posouvat agendu apod. Což si myslím, že je přínosné, jelikož jako úředníci často něco děláme sto let stejně. To mne úplně nebaví, já ráda věci posouvám. Samozřejmě občas jsou z toho moji kolegové už unavení, protože říkám „tady nám to ještě nefunguje na tisíc procent“ a oni si říkají „jo, tak zase“. Myslím si, že je inovace baví, neboť když něco děláte stejně a rutinně, tak nadšení z práce časem vyprchá. Přinášet nové impulzy je potřeba, ale nesmí jich být moc. Taky jsem měla vedení, které nedělalo nic jiného než změny, a to taky není dobré. Osvěžení je dobré jednou za čas. Myslím si, že jsem docela empatický člověk. Umím se, s lidmi dobře sladit, zjistit, co potřebují a najít společnou komunikační linku. Ať už to jsou náročnější nebo citlivější osobnosti, tak si myslím, že umím vyjít s kýmkoliv. Což je také občas docela výhodné, ať už vůči týmu nebo vedení.

T: Když jste mluvila o zahraničí, jistě máte i dobré jazykové znalosti.

R3: Ano, angličtinu. Často jezdím do komise. Teď jsme mluvili i na teambuildingu neboli výjezdu o tom, že ne vždycky jde vidět do toho týmu, který v zahraničí zastupují já. A naše práce je i v zahraničí vnímána velmi dobře. Komise po nás požaduje příklady dobré praxe, což vnímám jako známku toho, že děláme věci dobře. Jejich reakce na mě bývá „to je na tobě, jsi tam ráda, jsi tam aktivní“. Vím, že kdyby tam byl někdo jiný, tak by tuto práci dělal jinak, ale mne zahraničí baví, a to i proto, že jsem v zahraničí studovala. Přináší mi to inspiraci, abychom občas vykukli z toho našeho rybníčku a viděli, jak se to dělá jinde.

T: Chtěla bych se zeptat na výbornou znalost informačních technologií? Když pracujete s různými systémy.

R3: Mám na to své lidi. Pracujeme například s datovou analytikou, statistikou. Základní znalost mám, ale bližší je mi kvalitativní výzkum a na ten zas tolik technologie nepotřebujete. V týmu mám lidi, kteří tohle umí v úrovni, kterou potřebujeme. Já jsem schopná se to naučit do úrovně, kterou má pozice potřebuje, aby se člověk posouval. To je i to, co inspirativně přináším. V současnosti je trend umělá inteligence nebo strojové čtení, proto zajistím, abychom získali, alespoň nějaké informace či stručné školení. Všechno, sice ve státní správě reálně nevyužijete, ale je dobré být up-to-date. Takhle se snažím alespoň něco přenést na druhou stranu. Nemám ambice doučovat se datovou analytikou, ale zajišťuji to lidem v týmu, u kterých vím, že na to mají buňky a baví je to.

T: Rozumím.

R3: Necítím se jako největší nadšenec do IT technologií u nás. Já jsem v tomhle konzervativní, ale co potřebujeme, to umíme. To znamená přiměřeně. Vždy záleží, vůči komu to porovnáte, protože u nás jsou lidé, kteří ještě používají papírkový systém. V takovém případě jsme asi o hodně dál (smích). Ale když se podívám na kolegy z businessu, tak ti jsou jistě v těchto věcech ještě dál.

13. Co považujete za své slabé stránky z pohledu pracovního uplatnění?

R3: Ono to jde ruku v ruce. Člověk se musel naučit, víc si stát za svým. Nebo nechci říct **průbojnost**, tu jsem asi vždy měla, ale spíše si nebrat některé věci osobně, zvládat komplikovanější, asertivnější, někdy možná až agresivnější typy osobností. Tohle ustát je pro mne vždy výzva. S tím je spojená i druhá strana mince. Když jste nadřizený potřebujete s lidmi řešit i negativní věci. Ne všechno je vždycky zalité sluncem a potřebujete si říct „tady se to skutečně nepovedlo“, i když si člověk původně myslel, že to byla dobrá věc. To je pro mne vždy výzva, na kterou se musím připravit. Samozřejmě, čím déle na dané pozici jste, pracuje na sobě, tím je to lepší. Tohle jsou asi slabší stránky, které mám. Myslím si, že kdybych na své pozici byla více vybavená například softwarově nebo technicky, tak by to v některých aspektech mohlo být užitečné, ale v tom, co dělám, to není až tak potřebné. Takže tohle je asi nejvíc.

T: Myslíte, umět sdělit například špatné věci podřízeným?

R3: Ano. Myslím si, že tohle bylo pro mě ze začátku vždy náročnější. Člověk se to postupně učil.

14. Co považujete za hlavní faktory svého úspěchu? (praxe, vzdělání, vlastnosti apod.)

R3: Usuzuji, že mi pomáhalo, že jsem **pracovitá**. Já jsem vždycky dělala, co mě opravdu bavilo a když vás něco baví, tak vám nevádí sedět u práce víc hodin. Což se potom propisuje a jde to poznat. Neřešíte práci jenom od-do a končím, ale **vzděláváte se. Zajímáte se o danou oblast**, a nejenom o to, co máte v práci, ale i o to, co se třeba děje kolem. To mi hodně pomohlo, protože jsem si díky tomu vybuodovala nějakou expertízu, nějaké jméno. Dalším faktorem úspěchu jsou určitě **soft skills neboli měkké dovednosti**, ve smyslu vztahů s lidmi nebo v týmu. Když jsme řešili reorganizaci, tak mne tým podržel u nového vedení. Potom víte, že se můžete o podřízené opřít, aby vás přijalo nové vedení, jelikož vás nezná a nemá ve vás důvěru. Díky tomu, že již máte nějaké jméno, vám začnou ostatní více věřit. To jsou podle mne důležité věci. Myslím si, že i **pečlivost a organizovanost**. Jsou lidé, kteří mají sice velký potenciál, ale musíte je honit, aby věci dotahovali do konce, a to také není dobré.

T: Jak se díváte na praxi? Například z Vašich předchozích zaměstnání. Myslíte si, že je to Váš faktor úspěchu?

R3: To je těžké říct. Myslím si, že je to takový **mix**. Netvrdím, že mám práci díky tomu, že jsem něco vystudovala. **Studium doma i v zahraničí, mne naučilo nějakým způsobem pracovat, přemýšlet, dívat se na problémy apod., což je vždy užitečné. To, že vystudujete školu, vám v Čechách práci příliš nezajistí, ale pomůže vám to, se osobnostně ukotvit.** Pro mne je velký faktor úspěchu to, že **na sobě neustále pracuji**, na svém pracovním i mimopracovním růstu. Vždy jsem to vnímala, jako svou odpovědnost. Když víte, že vás někde něco limituje, tak se s tím snažíte pracovat. To je to hodně důležité. Když nezůstanete v roli oběti „já jsem ten smolař, který něco“, ale pracujete na sobě a zlepšujete se. To mi velmi pomáhá, neboť jsem **se naučila fungovat a zvládat i věci, které jsem dříve osobnostně špatně snášela**. I když vás to baví, stále tam nějaká míra stresu bude. Avšak už to nebude na úrovni paniky, ale bude to přiměřený stres. Nejdůležitější je to, že na sobě chcete pracovat, chcete dělat věci, které vás baví a hledáte si cestu. Potom věřím, že se to nějak odehraje. Jestli to bylo pouze vzděláním nemohu říct. Myslím si, že je to můj charakterový rys, který se tam prolíná a pak se vám to skládá. To, že se můžete o **zkušenosti**, které v životě získáte opřít, to vás podrží, přinese vám to další zkušenosti, způsoby přemýšlení a fungování.

15. Myslíte si, že sdílení Vašich faktorů úspěchu by mohlo pozitivně ovlivnit působení nových zaměstnanců?

16. Jaké schopnosti a dovednosti Vašich podřízených považujete za klíčové pro splnění zadaných cílů?

R3: To je různé. Mám v týmu odlišné lidi a jsem za to ráda. Potřebujeme to, ať už z hlediska osobností, tak dovedností, ono se to pojí. Znamená to, že máme extrovertní lidi, kteří hodně rádi mluví a jsou sociálně zdatnější a ti jsou dobří projektáři. Zároveň máme introvertní analytiku, kteří mají problém někomu zavolat, ale zase jsou detailnější, jdou do hloubky a jsou hodně pečliví. A my potřebujeme různé kombinace schopností a dovedností. Nemohu říci, že bych vyzdvihovala jednu vlastnost nebo dovednost, protože kdybych měla útvar plný introvertních analytiků, tak to pro naši práci nebude dostačující. A naopak, se samotnými extroverty, by nám chyběla analytická práce. Kombinace těchto lidí je ideální. Obecně nejvíce oceňuji to, když je člověk aktivní, proaktivní, sám zjišťuje, přemýšlí nad věcmi, dostudovává si. To znamená nesedí a nečeká, až se ho na potřetí zeptám, jestli práci udělal nebo jestli k tomu něco potřebuje, ale snaží se sám posouvat.

T: Takže samostatnost?

R3: Určitě. A ještě k té proaktivnosti, myslela jsem to tak, že když člověk dostane úkol, tak si sám zjistí, popřemýšlí nad tím, co může a co ne, ale vždy to má nějaké limity. Nový člověk potřebuje zaučít nebo vysvětlit, ale vy už vidíte, že je aktivní. To je jedna věc a taky je pro mne důležitá týmovost ve smyslu vzájemného respektování. I když jsme lidé různých typů, s různými osobními vlastnostmi, dovednostmi, tak potřebujeme, aby nám to v týmu fungovalo, vzájemně se respektovali a učili. Nebo se jeden od druhého inspirovali a řekli si o pomoc. Například „ty umíš tohle, ty jsi skvělý na monitorovací systém a data v něm, já tomu nerozumím, ty mi jistě pomůžeš“. Tohle je opravdu důležité, aby fungovalo. Kdybych to úplně abstrahovala od těch jednotlivých dovedností, kterých si hodně cením, tak by nad tím asi bylo tohle. To jsou takové základní vlastnosti. Nechci říct pracovitost, ale když zadáte úkol, tak musíte vědět, že se můžete na toho člověka spolehnout, udělá to a pokud má nějaký problém, tak se na vás obrátí. To znamená nenechá to někde vyhnít. Takové lidi hodně oceňuju. Samozřejmě, každý má nějaké dovednosti, vlastnosti, které oceňuju a požaduju po lidech v týmu, ale nemusí je mít všichni a všechny.

T: Jsem ráda, že jste jich vyjmenovala tolik.

R3: My máme vypracovaný kompetenční model lidí, který udává, jaké by měli mít dovednosti. Všichni by měli nějakým způsobem umět a rozumět danému tématu a souvisejícím metodám, jelikož pak pracujeme s nařízeními od komise. Musí umět napsat zprávy, něco odprezentovat. A je tam spousta dalších kompetencí, které musí mít. Na to máme model s úrovněmi. Ale to už jsou pro vás, možná takové technické, odborné věci.

T: Podle tohoto modelu se vybírají zaměstnanci?

R3: Upřímně ne. Na to se dívám, jenom když s nimi jednou, dvakrát do roka dělám sebehodnocení. Jednou až dvakrát do roka dostávají větší zpětnou vazbu. Sedneme si nad vzdělávacími plány a já se ptám, jak se sami hodnotí v rámci kompetencí, případně jim poskytnu reflexi, jak to vidím já a kam potřebujeme, aby se v některé kompetenci posunuli. Introvertního analytika nebudu tlačit, aby uměl prezentovat před sto šedesáti lidmi. Stačí mi, když má nějakou technickou pracovní úroveň a umí něco odprezentovat. Vím, že má smysl ho posouvat zase v jiné odborné kompetenci nebo dovednosti. Tam se zase bavíme o tom, jak se posune. Možná bych to použila spíš na hodnocení lidí. Tím, že jsme ve státní správě, jsou mé zkušenosti, že při nabírání lidí není výběr velký. Někdy se vám poštěstí a životopisů je hodně, ale obvykle málo. Pro mne je důležité vidět, že se chce člověk učit, pracovat a je ochotný. Neděláme tady nukleární vědu. Myslím si, že naše oblast je ještě náročnější než běžné agendy ve státní správě, ale všechno se dá naučit, když chcete. Je to náročnější, protože musíte umět hodně společenskovedních metod, ale i ty se dají naučit. Takže potřebuji lidi ochotné učit se, když k nám nastupují. Budou se vzdělávat, tak ať mají potřebnou vnitřní motivaci nebo zájem,

zvědavost, protože to je důležité. Nechci říct, že jsme schopní zaučit nebo zapracovat kohokoliv, ale pokud má člověk potenciál, tak s tím umíme pracovat.

T: Mohu se zeptat, tohle je vaše iniciativa dělat sebehodnocení?

R3: Měla by to být běžná zodpovědnost vedoucího pracovníka. Když zpracováváme pro vedení zpětnovazební hodnocení všech zaměstnanců na ministerstvu, tak víme, že dost lidí nedělá porady, ani zpětnou vazbu pro zaměstnance, což je samozřejmě špatně. Ale tak to je. My to děláme, protože si myslím, že to tam patří, zároveň mám i podporu u našeho vedení, které to taky vnímá jako důležitou věc. Neděláme to, podle povinného nastavení jednou za dva roky, kdy máte někoho ohodnotit, ale pravidelně, protože bez toho se nelze posouvat. Hodnocení provádíme také po každé analytice, akci, úkolu, kdy se snažím si s daným člověkem zhodnotit, co se povedlo, nepovedlo, co udělat příště jinak, protože se musíte učit průběžně. Není možné vzpomínat, co jste před dvěma roky dělali. To pak nikam nevede.

17. Co považujete za svůj největší kariérní úspěch?

R3: Nevím. Na svou cestu, jsem se nikdy nedívala úplně zásadně, jako na kariéru. Vždy jsem spíš dělala něco, co mě bavilo a pokud jsem cítila diskomfort na některé úrovni, tak jsem se snažila posunout. Byla jsem ráda, když jsem se dostala do zahraničí na vysokou školu, když mě povýšili nebo nyní. Během dobrovolného tříletého vedení neziskovky, jsem se zase něco naučila. Je pro mě těžké říci, zda to byly největší kariérní úspěchy mého života. To vám, tak narychlo nemohu říct. (smích)

18. Jakých dalších kariérních úspěchů byste chtěla dosáhnout?

R3: Do budoucna to takhle nemám orientované. Neláká mne kariérně růst z hlediska vyššího postavení, protože mám ráda současnou úroveň, kdy mám tým, kterému rozumím a mohu ho posouvat. Myslím si, že na vyšší úrovni je to blízko politice, kde je hodně tlaku a už to není o tom, jestli to děláte nejlíp, ale musíte ještě řešit i jiné vlivy a vztahy. A já jsem srdač, který má rád čisté a jasné vztahy s lidmi. Politika mi připadá zastřenější a neláká mne. Do budoucna více přemýšlím, jak dál ve smyslu práce s lidmi nebo nad podnikáním. Ale to jsou zatím takové mé neúplné, neuchopené vlastní představy o budoucnosti. Nechávám to otevřené. Nebudu asi úplně ten kariérista, někdo, kdo by vám řekl „chci to dotáhnout na tuto pozici“. Takhle jsem to nikdy v životě neměla.

T: Zeptám se ještě jinak. Kdybyste dostala příležitost, nabídku na vyšší pozici, vzala byste to?

R3: Záleží, o jakou pozici by se jednalo. Nedávno se mi stalo, že mi někdo nabízel, ať se přihlásím na vyšší pozici, ale pro mne by bylo důležité, zda mohu být přínosem a jestli tam mám nějakou podporu nebo oporu. Připadá mi, že státní správa neumí adaptovat lidi, kteří přicházejí tzv. z boku. Když nepostupujete ze spodu je hodně náročné se někde uchytit a řekněme i přežít. A nejen přežít, ale i něco přinést. To bych si musela být jistá, že mi to bude stát za ten stres, který s tím bude spojený. A také, že mne ta práce bude bavit, budu tam moci něco přinést a zlepšit. Pro mne, by to nebylo o tom, že tady mám nějakou pozici a teď se budu chlubit, že mám titul, ale o naplnění. Abych věděla, že nejdu do...nechci říct klubka zmijí, ale někdy tušíte, že je tam hodně kostlivců ve skříni a v tomhle je dle mého názoru státní správa občas dost nemilosrdná. Občas vidím, jak někdo někam přijde a podpora systému a lidí kolem je velmi malá. Já jsem se mohla opřít o své podřízené, protože už jsme měli vybudovaný vztah. Už jsem tam nějakým způsobem fungovala, tak to bylo jiné. Ale když přijdete do úplně nového prostředí a podpory se vám nedostává... pro mne by znamenalo velký stres a musela bych vědět, že mi to za to stojí. A je tam podpora shora i ze spodu. Takže není to o té pozici, ale o konkrétní nabídce a situaci.

M3: Modul Bariéry v uplatňování žen

19. Jakým bariérám ženy v rámci své kariéry čelí? (obecně)

R3: Myslím, že tam je toho velmi moc po soft stránce. To je i důvod, proč nyní koučuji a letos dobrovolně pracuji pro Femme Palette. Nevím, zda tuto platformu znáte, ale oni podporují ženy, můžete si zažádat o mentoring nebo koučing. Právě mentoruji dívku ze zahraničí, analytičku. Myslím si, že společnost vede od dětství ženy k tomu, aby byly hodné a měly samé jedničky. Na toto téma existuje skvělá koučovací kniha od expertky z Ameriky, dle které se naučíme být hodné holky, poslouchat, mít i ty jedničky. Potom však přijdeme na pracovní trh, který funguje jinak. Výstižně to popsala jedna žena z korporátu, která říkala, že se jedná o takový ring, o kterém vám nikdo neřekl. Své místo si musíte vyboxovat. Já si myslím, že pro tyhle hodné holky, které mají jedničky a všechny úkoly splněné, je to i přes jejich dovednosti na kolbišti trochu náročnější. Znam spoustu žen, i z vlastního týmu, které mají obrovský potenciál. Opravdu jsou extrémně šikovné, ale zároveň si nevěří. A i když je podpoříte, tak vám řeknou „já ještě nemám dost zkušeností, já tomu ještě tak nerozumím“ a já říkám „vždyť máš tohle a tohle“ a ony „no, ale to ještě není dostatečné“. Hodně se zpochybňují a mají pocit, že nemají dostatek zkušeností nebo dovedností. Naopak, uvedu jinou situaci, kdy jsem měla pod sebou půl roku mladého muže a ten měl pocit, že je king a neměl problém požádat o zvýšení platu. Tohle ty holky nikdy neudělají a řekla bych, že to není pouze osobnostním nastavením, ale částečně i výchovou společnosti. Považuji to za bariéry, se kterými už vstupujeme do procesu. Jsou zde samozřejmě i odvážnější ženy, možná víc kariérně orientované, co se nebojí, a které to mají v životě jednodušší. Citlivé ženy se vším samozřejmě víc bojují. Takže to si myslím, že je první moment, který už je trochu problematický a pak vstoupíte na pracovní trh a co si budeme povídat... Z mé zkušenosti je celkově česká společnost nastavená tak, že je více mužů ve vedení a často se i k ženám nechovají úplně respektujícím způsobem. A myslím si, že je tam cítit, které ženy do toho jdou, aby zvládly ustát to hodně mužské prostředí. Což buď musíte přijmout za své nebo se v tom musíte naučit chodit, být trochu teflonová anebo si říct, že vám to za to nestojí a nejste tam. To je další taková bariéra. Dále si myslím, že české ženy nemají moc podpory. V Americe nebo i v Německu mají různé woman leadershipy, kdy asociace ve firmě dostávají od vedení podporu a je tam pro lidi mnohem více mentoringu, koučinku, což napomáhá zvládání náročných situací. U nás to rozšířené příliš není. Možná to funguje trochu více v korporátech než ve státní správě, ale to nevím jistě. Myslím si, že v české státní správě je spousta žen na nemanagerských pozicích a pozicích v liniovém managementu. To je celosvětové. Podle knih, které čtu, je hodně žen s vysokoškolským vzděláním a dobrými známkami i ve středním managementu, avšak do vysokého managementu už přes síto mnoho žen neprojde. Vysvětlení je mnoho, například, že dynamika je agresivnější a musíte mít hodně ostré lokty. Do toho všechny ženy nejdou. Navíc do toho vstupuje i moment mateřství. Vnímám, že ženy v Čechách odejdou na mateřskou ve třiceti letech a vracejí se obvykle ve třiceti sedmi. V ten moment, kdy se žena teprve vrací z mateřské nebo rodičovské dovolené, jsou již muži jako vedoucí, ředitelé někde jinde. V tomhle česká společnost není pro ženy úplně otevřená, nízkoprahová. Ale jde to. Například u nás v současnosti máme hodně žen ve vedení a ministerstvo taky mělo dlouho ministryně. Takže neříkám, že to nejde, ale je to pro ženy náročnější a myslím si, že do toho musí dát víc energie než muži. Obvykle se nepřepokládá, že muž zůstane doma s dětmi, když jsou malé nebo nemocné. Nedávno jsem kolegovi zajišťovala odchod na roční rodičovskou dovolenou, ale přestože je to uzákoněno, tak to u nás není vůbec standardní. Přestože vedení nebylo úplně nadšené, nakonec odchod na dovolenou odsouhlasilo. Být jiný typ nadřízeného nebo vedení, tak se do toho nehru, protože s tím přichází komplikace. Člověk na rok odejde a systém není připravený, aby vám s tím pomohl. Vše si musíte zajistit sami. Takže pak je to o lidskosti nadřízeného a jak moc podpoří daného zaměstnance.

20. Obrací se na Vás zaměstnankyně při řešení kariérních bariér?

a. (V případě, že odpověď na otázku byla ano) Jaké kariérní bariéry se svými zaměstnankyněmi řešíte nejčastěji?

R3: Záleží na úhlu pohledu.

T: Když jste popisovala situaci s pánem a rodičovskou, tak asi ano?

R3: Já to nevnímám úplně jako kariérní bariéru. Vlastně to dělám já, že se je snažím trochu pushovat neboli tlačit. Hlavně ženy, protože vnímám, že i když mají potenciál, tak jsou mnohem víc pasivnější. Což je škoda nevyužít. Ony si nejsou vědomy své hodnoty nebo potenciálu, neboť si myslí že „to přece mají všichni stejně“. Ale tak to není. Takže když mohu, podporuji tam, kde to jde, aby se posunovaly. Ale nemyslím si, že každá žena musí být ve středním nebo top managementu. Jedná se o to, aby ženy využívaly svých schopností, nebály se být vidět, prezentovat, protože to vám hodně pomůže. Typicky se ženy bojí prezentovat, protože mají pocit, že nejsou dost dobré, a že stále něco neumí. Vidím to, na jednáních, kde muži sedí vpředu a všechny ženy vzadu v rohu. Jenže podklady k onomu jednání vytvořily a připravily právě tyto ženy a pak to odprezentuje jejich kolega. To je špatně, ale reálně se to často děje a dotyčným ženám to může ubližovat. Chce to ženy podporovat, například „neboj se, je to poprvé, ale naučíš se to“ nebo „ty si to odprezentuješ, abys byla vidět“. Pushovat je. Pro ně je to samozřejmě nekomfortní, ony chtějí sedět vzadu, protože tam je to známé a bezpečné. Ale zároveň je to z dlouhodobého hlediska škoda. Lidé z top managementu vidí málo z toho, co se v nižších útvarech děje. Pokud vidí jen hlasité lidi, tak to nemusí vždy vypovídat o tom, kdo ve skutečnosti práci dělá, nebo který zaměstnanec je nejvíce schopný. Je dobré uvědomovat si to. Myslím si, že to reálně nadřízení nedělají a tímto způsobem nepřemýšlí.

T: A řekla byste, že tohle je nejčastější situace, se kterou se setkáváte? Že ženy potřebují podpořit?

R3: Určitě. Považuji to za nejdůležitější. Nechci říct, že ženy jsou lepší než muži, ale z mojí zkušenosti jsou ženy extrémně šikovné, mají znalosti, dovednosti, ale zároveň si nevěří. Pokud je nepodpoříte, tak zůstanou vzadu v koutě. Z tohoto důvodu pak nejsou promovány a po mateřství to může být ještě náročnější. Další problematický moment je nízká podpora žen ze strany ministerstva po návratu z rodičovské dovolené. My jsme připravovali pro vedení adaptační dotazník, který měl být určen i pro maminky, co se vrací po mateřské, ale nějak se to nepotkalo s úspěchem. Považuji to za chybu, neboť z výzkumů víme, že ženám klesá sebevědomí, a to i paradoxně v Británii, kde jsou ženy na mateřské pouze půl roku. Když se žena musí starat o dítě, tak obvykle nezvládá ještě sledovat dění a politiku ve firmě nebo u nás na ministerstvu. Vy potřebujete vědět, co se děje, a ne vždy to naleznete v oficiálních kanálech, takže potřebujete být zapojená. A teď si vezměte, že u nás se ženy vracejí po třech nebo šesti letech mateřství. Samozřejmě jsou maminky, které pracují na zkrácených úvazcích a tuší co se děje. Pro ty je návrat jednodušší a lépe to zvládají. Některé maminky, však nemohou pracovat během mateřství a potom se už nemusí vrátit na původní místo. Mohou být zaměstnány v jiném útvaru nebo úplně někde jinde, kde ani neznají danou agendu. Teď tam není podpora a je na ně nahlíženo jako na zapracované, což nejsou. Po mateřské mohou být některé ženy v situaci, kdy si nevěří. Neví, jak to zvládnou a sladit práci s péčí o děti. Dle mého mínění, chybí od vedení systémová podpora žen, aby zvládly zapracování a s tím souvisí i snaha, aby ženy mohly pracovat na zkrácených úvazcích. Jako nadřízený to nemohu podpořit, protože kdybych podpořila zkrácený úvazek, tak přijdu o půl člověka v týmu. Já ho nemám kým nahradit, což je podle mě špatně. Na kolik státní úřady v realitě podporují zkrácené úvazky? Hodně málo, protože je to nevýhodné, ale agendy neubude. Takže realita je taková, že jste buď bez náhrady nebo je maminka zaměstnaná na půl úvazek, ale pracuje za celý úvazek, kdy dělá po večerech a bere půlku platu. Anebo jí to ani nedovolíte, protože víte, že to nezvládnete.

T: Rozumím.

R3: Myslím si, že ani jedna z variant není ideální, ale takhle to slýchávám od matek. Vráti se na full time a jen si vše vyřídit, bývá hodně náročné. Mám v týmu samoživitelky a pro ty, je to ještě náročnější.

T: Lze to z vašeho pohledu vyřešit? Přidat pracovní místo, asi taky není úplně jednoduché.

R3: Tam je problém. Údajně si můžete místo rozdělit, jenomže vy ho nepotřebujete rozdělit a už mít jenom dva půl úvazky. Potřebujete, aby vám půl úvazek umožnili na nějakou dobu. Nevím, jaké je řešení ze zákonného hlediska, ale nějakým způsobem umožnit, aby maminka měla zkrácený úvazek a zároveň nadřízený mohl získat další pracovní sílu. Buď formou dalšího půl úvazku nebo na dohodu o provedení práce. Neznám zcela zákoník práce nebo služební zákon, abych řekla, tohle je ta cesta. Pokud to má stát v určitých strategiích a vynakládá na to peníze z fondů, pak by bylo dobré hledat vhodnou cestu pro obě strany. A samozřejmě vedení řekne „my to vždy schválíme“. Ano, oni to schválí po schválení daným nadřízeným. A teď je otázka v kolika případech to nadřízený schválí. Ne že by možná nechtěl, ale on není motivován systémem vyjít rodičům vstříc, jelikož je na tom posléze do jisté míry bitý. Dám příklad. Máme maminku, která je sedm let na mateřské a rodičovské dovolené a ráda by po návratu pracovala na dohodu (DPP, DPČ). Což, zákon neumožňuje, aby nepřišla o služební poměr. Zákon povoluje maximálně čtyři roky, kdy vám zaměstnavatel může držet vaše místo. Pokud pokračuje rodičovská dovolená čtvrtý, pátý rok, může zaměstnavatel po domluvě místo držet dál, ale zároveň vám nemůže nabídnout práci na dohodu (DPP, DPČ). Převládá tak pocit, že dohoda nahrazuje zkrácený úvazek, ale v realitě by maminka byla možná raději, že má dohodu a může pracovat z domu. V našem případě je to tak, že by se maminka musela vzdát služebního poměru. To je pro ni riziko, protože dnes již máte různé benefity a o ty, by mohla přijít. Jak jsem již zmínila, my nejsme motivovaní nabízet půl úvazky na dlouhou dobu. Ve Francii běžně nabízejí zkrácené úvazky rodičům. Myslím si, že je to jen legislativní záležitost, kterou už ve světě používají, jen u nás se ještě stále neaplikuje. Na relevantních místech, to nikoho zas tak nepálí, aby to zásadně změnili.

(Upozornění na čas – délka rozhovoru 1 hodina)

21. Jakým bariérám jste Vy v rámci působení konkrétně na své pozici musela čelit jako žena?

a. (V případě, že byly bariéry vyjmenovány) Jak se s těmito bariérami vyrovnáváte či jak jste tyto bariéry překonala?

R3: **Já nemohu říci, že bych úplně vnímala bariéry**. Myslím si, že buď máte z prostředí pocit, že vás podporuje nebo ne. Měla jsem štěstí, jelikož nevnímám žádné velké bariéry. **Kdybych však měla uvést, co je pro mne nekomfortní, tak je to například, když se sejdou muži ze středního nebo jiného managementu a vyprávějí si vtipy**. V českém koloritu je to běžné. My ženy jsme si na to zvykly. Děláme, že je to v pořádku, když si někdo dělá legraci z žen. Ale v pořádku to není. Míním, že v západních zemích je projev v současnosti více kultivovanější. **I na neformální rovině si k vám u nás dovolí víc jinde**. **A další downside nebo nevýhodu, kterou neberu jako bariéru, ale vnímám ji v pracovním prostředí je, když někdo vidí třicetiletou ženu a řekne „ta bude mít děti“**. **Nechci říct, že je to odsuzující, ale něco už tam do jisté míry je**. Člověku už běží v hlavě, že ta žena bude mít děti, bude častěji odcházet, nebude do práce dávat příliš energie apod. Tohle platí i pro ženu s dětmi, protože „ta se bude starat o děti“. **To už tam ať už podvědomě nebo vědomě probíhá**. **Opakuji, já jsem se s tím nesetkala, jen to vnímám jako něco, co by se mohlo zlepšit**. Víím, že je to hodně těžké změnit, protože tyto měkké věci nejsou jen na MMR, jsou celospolečenské. Na druhou stranu tomu i rozumím. Můj partner nyní vede tým, kde má jednu slečnu, do které dal hodně energie, aby jí zaškolil a po odpracovaných dvou, třech letech odchází, protože je těhotná. Vyjádřil se ve smyslu „kdybych si vybral chlapa, tak mám stabilnější tým“. Rozumím, že potřebuje, aby jeho tým fungoval.

Kdyby měl v týmu jen ženy a všechny by v jeden moment odešly, bylo by to rizikové. Kdyby byly tyto situace ve společnosti nebo třeba i na MMR ošetřené, tak je to pozitivnější. **Dle mého názoru jsou bariéry často v nás ženách. Bojíme se, nemáme přirozeně takovou asertivitu jako muži. Myslím si, že spousta věcí v nás jsou vytvořeny společností, nebo si je neseme typem osobnosti. Podle mne to není způsobeno tím, že by mi někdo řekl „ty něco nemůžeš, protože jsi žena“.** To ne, s tím jsem se nesetkala.

T: Jak jste již zmiňovala například postrádání vzoru nebo nízkou podporu, tak to jsou organizační bariéry. To ženy asi nemohou tolik ovlivnit.

R3: **Do jisté míry možná vzor.** Když přemýšlím, měla jsem nadřizenou ženu v jiné organizaci a ta byla výborná, byl to dobrý vzor. Následně jsem měla výborného vedoucího muže. Další nadřízení nade mnou už byli vždy muži. Nevadí mi to, beru to jako balanc. Občas je to i výhoda. Například pokud potřebuji zatlačit na dodavatele, tak se domluvíme a já zahraju hodného policistu a on zlého policistu. Taky je to dobré, protože můžete u vedení využít věci, které vám úplně nejdu. A u žen na vedoucích pozicích... **na ministerstvu je dost žen, což je dobré, protože se člověk rozhodně necítí osamocený. I když právě v té naší oblasti tolik žen zase není.** Když jsme založili pracovní skupinu pro spolupráci určitých útvarů ve veřejné správě, ve státní správě, tak se začínalo v hospodě. Sešli jsme se a narazili na obecné bariéry. Jelikož ta oblast nikoho nezajímá, tak jsme tam zůstali jen muži a já. Ostatní ženy buď nebyly aktivní nebo odešly. A na tom pozoruji, že jsou oblasti, ve kterých jsem už zvyklá mluvit a vím, že některé ženy by nebyly tak vidět nebo by zůstávaly víc vzadu. V naší oblasti je mužů poměrně dost.

22. Projevují se podle Vás na MMR genderové stereotypy? Např. snazší kariérní postup mužů, těžší podmínky v uplatňování žen apod.

a. (V případě, že odpověď na otázku byla ano) Můžete uvést jaký genderový stereotyp se podle Vás se na MMR projevuje?

R3: Myslím že ano, i když se to nikde nepřizná. Nedávno jsme probírali téma gender a muži samozřejmě reagovali nesouhlasně. Nebo když jsem toto téma zavedla na jednání, kde se řešilo, co podpořit z fondů do budoucna a řekla jsem gender, tak se všichni přítomní pánové začali tvářit znechuceně. To je přesně ono. Společnost bohužel nedozrála do té míry, že by gender považovala za důležitý. Dokonce ani ženy. Kamarádi nebo známí z korporátu, kteří mají ženské vedení vám také řeknou „naše vedení nesnáší gender“. Gender je pořád vnímán jako sprosté slovo. Stále máme pocit, že je to nějaká privilegovanost neschopných a přitom, když se podíváme na Skandinávii, kde díky tomu, že si zavedli kvóty, tak ženy konečně dostaly nějakou jistotu v prostředí. Dnes se ukazuje, že mají premiérky a funguje to. I politika tam vypadá jinak. Takže si myslím, že my Češi jsme v tom bohužel ještě nedozráli. To patrně máme ještě před sebou, abychom to zkultivovali a zlepšili. Není to jenom o MMR, je to o vyzrálosti společnosti. Ale nemohu říct, že by v tomhle MMR bylo špatné nebo že bych se s něčím setkala. Naopak musím říct, že na jiném ministerstvu to bylo mnohem horší. Z toho, co jsem slyšela, tak tam byly genderově, ženy zesměšňující vtipy. Myslím si, že MMR nějakou kultivaci má a může to být horší.

23. Zažila jste někdy či byla jste svědkem genderové diskriminace na MMR? Můžete uvést o jaký případ se jednalo?

R3: Osobně ne. Nic, co by se mne dotklo. Nebudu jmenovat, ale zažila jsem reakce na to, že je někdo žena, bude jí třicet, bude mít děti, a je otázkou, zda se jednalo o diskriminace. Nevím, kde je hranice, jak by to bylo nebo jak je to vnímáno u nás či v jiných společnostech. Považuji to minimálně za nekorektní. Nebo pokud někdo odchází na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou a už se do něho neinvestuje, například do vzdělání. Obzvláště pokud je již v zaměstnání dlouho a něco si odpracoval. To jsou věci, které následně vytváří bariéry i když

nejsou viditelné, hmatatelné. Někdy je i za hranou korektnosti chování vyššího vedení v Čechách a byť to nemusí být myšleno zle, nemělo by se to stávat. Totéž platí pro lidi s nižším postavením, kdy by některé narážky a vtipy neměly být běžné či tolerované. Ale zase vím, že to nikdy nebylo myšleno ve zlém, nikdy to nebylo myšleno urážlivě, ale ukazuje to na kulturu.

T: Ano, jak jste například zmínila situaci s mateřskou dovolenou, kdy už se s ženami příliš nepočítá do budoucnosti, tak dle literatury je tohle považováno za diskriminaci.

R3: To samozřejmě může být individuální.

T: Ano, ale dalo by se to považovat za diskriminaci, i když to člověk třeba nemyslí zle...

R3: Je to o předsudcích, které v těch lidech jsou.

T: Ony pochází už z historie. Člověk si je ani neuvědomuje. Jedná se o chování, které druhé osobě nemusí být příjemné či mohou ztížit kariéerní postup nebo celkově pocity v organizaci.

R3: Je to tak.

24. Co by podle Vás mohlo MMR udělat proto, aby uplatnění včetně kariéerního postupu žen v organizaci bylo jednodušší?

R3: Nechovat se k matkám, které jdou na mateřskou, jako by končily pracovní poměr. Obdrží výstupní papíry, vše odevzdají před odchodem. Míním, že by ministerstvo minimálně mohlo aktivně navrhnout nadřízenému a následně ženě „pokud budeš chtít, tak my jsme připraveni s tebou podepsat dohodu, o provedení práce, abychom zůstali v kontaktu“. Samozřejmě netlačit, ale pokud má žena zájem, tak se snažit být ze strany ministerstva aktivní. A minimálně jim posílat informace, nechat je angažovat se. Rozumím, že je to finančně náročné a nemusí to být jen genderové. Jistě by mohli ženám, které se vrací z mateřské nebo i mladým ženám poskytnout například mentoring. Myslím si, že ve státní správě není mentoring pro mladé ženy. Je to možný podnět pro nejvyšší vedení, aby to bylo napříč státní správou. Někdy může být mentoring na jednom resortu státní správy, ale tohle podpořit. Mám za to, že na MMR mentoring není, a tuším, že kdyby se to ženám ve vedení navrhlo, tak by většina nesouhlasila, což mi přijde škoda. Podporovat předávání know-how a zkušeností je správné. V západních zemích je to běžné, tyhle woman groupy jsou téměř v každé firmě. Podpořit ženy po mateřské při návratu do pracovního procesu. A podpořit to nejen pro forma, ale aby opravdu měly oporu. Ocenila bych pracovního psychologa, alespoň pro extrémní případy. Obecně to většina matek zvládne, ale mohou být i případy, kdy je to náročnější. Také jsem zažila typ bossingu vůči některým lidem, kteří se neměli na koho obrátit. Aktuálně, pokud se vám něco takového typu děje, tak můžete jen odejít. Ať se jedná o ženu vůči muži nebo naopak, je to typicky genderové. Zaměstnavatel by měl být mnohem aktivnější, říkat „pokud se Vám tady něco děje, na personálním oddělení je konkrétní člověk a k němu můžete s takovými věcmi chodit“. Tohle mne napadá, co by minimálně mohlo být v kompetenci vedení. Dále podporovat zkrácené úvazky. V literatuře se nejvíce uvádí právě podpora mentorů, případně koučů. Je hodně důležité, aby se v tom ženy neztrácely. Myslím si, že to je základ a je to o tom, jestli někdo chce nebo nechce. Není to o tom, aby někdo dělal něco, co nechce nebo ho to nebaví. I zde na MMR byly případy tohoto typu, o kterých vím, že je vedení řešilo. Považuji kultivaci prostředí za nezbytnou, ať už formou školení nebo prožitkovou formou. Není řešením poslat nadřízeným „tady máte gender kodex, přečtete si ho“, to nepomáhá. Ale dlouhodobě a aktivně s tím pracovat. A to si myslím, že se moc neděje. A teď nemluvím jen o MMR, ale myslím, že se to neděje obecně ve společnosti nebo na jiných resortech. A kdybychom chtěli být trochu dál, tak to můžeme jenom převzít, protože ve dvacátém prvním století jsou to věci, které už někde vymysleli a aplikují je.

M4: Osobní zkušenosti

25. Využívá se na MMR možnost předávání znalostí (ve stylu mentoringu) při nástupu nových zaměstnanců?

R3: Nově, v rámci SMART MMR existuje strategie, podle které má každý nový zaměstnanec MMR v rámci adaptace dostat svého mentora. My jsme připravili dotazník, aby se to mohlo vyhodnocovat. Mám však osobní podezření, že to povětšinou bude pro forma titul, kdy se někomu řekne „ty teď budeš mentorovat“. Jenže v případě, kdy má člověk full time, má dost své práce a dostane za úkol mentorovat a nic mu za to nedáte, nedostane prostor, protože nemáte kam agendu dát, pak to fungovat nebude. Říká se, že nadřízený nemá být mentor. Avšak v mém případě tak tomu většinou je. Já si na to čas najdu, ale většina nadřízených to takhle nemá, protože jsou zatíženi. Bylo by opravdu vhodné, aby se o tom jen nemluvilo, neříkalo se „my mentorovací program máme“. Ale aby se ze strany vedení bylo řečeno, že je povoleno mentorování a koučování žen napříč organizací. U genderu si myslím, že to ani není a klidně to může být i zdarma. Chápu, že by to nebylo placené, ale mít tu podporu. Promyslet to. Jak to přesně funguje nevím, ale tohle už se určitě někde dělá. Takže něco takového podpořit, aby se jen neřeklo „my tady mentorujeme“. Řekla bych, že tohle je asi ještě jiný typ mentorování, který žena potřebuje. Při mentorování, kdy mentoruji například slečnu ze zahraničí či další osoby ve většině případech řešíme „jsem v mužském kolektivu a bojím se před nimi mluvit“. Mám pocit, že teď je dost populární Impostor syndrom. Že je žena mladá a bojí se něco říkat. Takže podpořit lidi, aby byli přirozeně aktivní, autentičtí, nebáli se. A myslím si, že to více potřebují ženy než muži. Takže když to genderově podpořit, tak aby to byly ženy ženám. Samozřejmě by to nebylo povinné, například jen nějaké uskupení. Klidně by to mohlo být i napříč státní správou, kdy nejvyšší vedení by mohlo zřídit dobrovolné skupiny v resortech. Na festivalu Kreativní byrokracie, mluvili o mentoringu pro státní úředníky, a právě nevyšší státní tajemník je mentorem. Ne, že by tady někdo zdarma mentoroval, ale že by se to systémově podpořilo ve státní správě, aby to předávání know-how nějak fungovalo. To by bylo fajn.

T: A můžu se ještě jednou zeptat, v jakém programu je to napsáno? Ve SMART?

R3: SMART MMR, je tam adaptační strategie. Tak nějak by se to mělo jmenovat, ale může to mít delší, složitější název.

T: Podívám se. Děkuji.

R3: Je tam přímo napsané, že každý nově nastupující člověk má mít svého mentora.

T: A v praxi to probíhá?

R3: Oni s tím teď začali. Řekla bych, že je to spuštěné od jara tohoto roku (2023), takže bych tipovala, že se to pilotuje. Nadřízení byli proškoleni a proběhly prezentace, ale jestli to reálně někdo dělá, jestli jsou lidé dostatečně informováni a ví, co to znamená mentorovat, jak se mentoruje... Aby mentoring fungoval, tak by měl nějak vypadat.

26. Předala byste své pracovní know-how/zkušenosti nově nastupujícímu zaměstnanci na Vaši pozici?

a. (V případě, že odpověď na otázku byla ne) Z jakého důvodu byste své pracovní know-how/zkušenosti nepředala?

R3: Ano. Myslím si, že předávám, co mohu, avšak některé věci se hůře předávají, protože každý člověk je jiný typ osobnosti a funguje jinak. Jestliže se s danou osobou setkáte čtyřikrát a řeknete „tak tohle dělejte“, tak si myslím, že se tam vždycky ztratí to, jak fungujete a co vám přijde důležité. Mne baví různé prezentace, networking, a to těžko předáte. Vy to můžete říct, ale někdy si to ani nemusíte uvědomovat, že nějak fungujete a kvůli tomu se něco děje. Pokud bude druhý člověk víc introvertní, analytický, tak potom je riziko, že při předávání know-how, nepředáte celek. Na to pár sezení nestačí.

27. Bylo Vám předáno pracovní know-how/zkušenosti od předešlého zaměstnance na Vaší pozici?

a. (V případě, že odpověď na otázku byla ne) Uvítala byste, kdyby Vám někdo předal know-how/zkušenosti v době nástupu na Vaši stávající pozici?

R3: Upřímně ne. Myslím si, že nikdy ani nebyl dopsaný předávací protokol. Někde to oficiálně bylo zaznamenané, ale já mám dodnes pouze pojmenovaný dokument. Můj předchůdce byl skvělý, hodně chytrý člověk, který měl vystudovaný Oxford. Ale asi tam trochu chyběla organizovanost. Nemyslím to ve zlém, jen se některé věci úplně nedotáhly. Ale nebylo to o tom, že by mi to nechtěl předat. Donesl mi flashku a řekl „tady máš, jsou tam nějaké věci“, ale vy s ním potřebujete projít, co to je, proč to tam je, jak se rozhodoval, jak fungují porady, protože když nechodíte na porady, nechápete půlku zkratek. To nebylo dobře provedené, ale poradíte si.

T: Ano, někdy jde člověk dál a už se nestará.

R3: Spíš si myslím, že toho měl víc. Dokončoval úkoly a už to nějak nezařídil. Dodnes jsme v kontaktu, známe se a rozhodně to není ve zlém.

T: Rozumím. Ale občas se najde někdo, kdo to nechce předat. Lidi jsou různí.

R3: S deadlinama byl problém, ale nemyslím, že by to bylo záměrné. Ani bych ho nepodezívala. Rozumím i tomu, že když člověk odchází ve zlém, tak samozřejmě nemá zájem.

T: Mám ještě navazující otázku, jestli byste uvítala, kdyby Vám někdo předal know-how/zkušenosti v době nástupu na Vaši stávající pozici?

R3: Ano, to by bylo vhodné. Člověk přežije, ale určitě by to bylo rychlejší.

28. Daří se Vám sladit svůj pracovní život s osobním životem?

a. Pracujete Vy osobně i nad rámec běžné pracovní doby na MMR?

R3: Dnes již ne, ale dříve jsem to docela dost dělala. U mě to bylo tím, že mě práce bavila a chtěla jsem posouvat agendy. Nemám děti, mám partnera, práce mne baví. Takže si stejně vždy něco vymyslím a pracuji po večerech pro neziskovou organizaci. Samozřejmě, když má člověk děti, tak toho nezvládnete tolik. Pokud sedíte v práci do devatenácti, dvaceti hodin, tak uděláte výrazně víc práce a posouvá se to rychleji. Mně to nevadilo a nevnímala jsem, že bych měla disbalanc neboli nesoulad, protože umím odpočívat. Většinou tedy. Taky jsem se dostala do situace, kdy jsem byla hodně unavená, protože jsem si toho naložila hodně. Do jisté míry, to bylo mou nezávislostí, jelikož nebyla rodina. Dnes už to mám trochu jinak. Pochopila jsem a eliminovala přesčas. Víím, že jsou pozice, kde opravdu mají urgentní úkoly „včera to mělo být, tak to musíte udělat“. V našem útvaru je hodně práce, ale zároveň tam není to, že by vás stále někdo naháněl. Já jsem si vnitřně nastavila, že mám práci ráda, ale přestěhovali jsme se za Prahu, proto se snažím o rovnováhu.

T: A co se týká dovolených? Pracujete?

R3: Výjimečně. Já to nedělám, ani to po nikom nechci. Nadřízený, když potřebuje, tak mi zavolá. To ano, ale nepracuji. Předtím jsem měla šéfa, který pracoval i v sobotu, posílal emaily ve tři ráno a já jsem to nesnášela. Přijde mi to neudržitelné a dostanete potom infarkt ve čtyřiceti. Jasně, když vás to baví, jsou to hodiny navíc, ale já nepracuji.

29. Využíváte možnosti vzdělávání pro představené zaměstnance na MMR?

R3: Využívám. Sice ne to, co nabízí personální odbor, ale v mé oblasti jsme měli možnosti extra vzdělávání, protože na to byly placené projekty. Uvidíme, jak to bude do budoucna, věřím že to tak zůstane. Hodně jsem využívala i odborné vzdělávání, protože člověk má samozřejmě něco ze školy, ale potom v praxi se najednou dost ztrácel. I manažerské vzdělávání jsem využívala. U nás byl vlastně speciální projekt, kdy se extra peníze od komise mohly využívat

pouze na vzdělávání. A lidi z nemanagerských pozic mohli jezdit na odborné školení a nadřizené osoby mohly jak na odborné, tak na manažerské. Takže já jsem toho ráda využívala a hodně mi to pomohlo.

T: Aha. A vzděláváte se i mimo ministerstvo?

R3: Ano, mám takové svoje kurzy, co mne posouvají zase dál. Udělala jsem si koučovací výcvik a teď si platím nastavbu. Takový masterclass se svou lektorkou po večerech, protože mám bokem pár svých koučovacích klientů, kdy třeba i mentoruju dívku přes Femme Pallete. A mě to pomáhá. Dává mi to jinou perspektivu k vedení lidí. Najednou máte lepší nástroje na to, jak vést lidi prostřednictvím zpětné vazby. Vidíte, že to můžete dělat tisíce způsoby. Někdo dává tvrdší zpětnou vazbu, a pro toho člověka to může být náročné. Ale můžete dát i docela hezkou zpětnou vazbu pomocí určitého nástroje, kdy si člověk k tomu dojde sám. A to je úplně nejlepší. Tohle mě baví a zároveň mi to pomáhá i v práci.

30. Jaký máte názor na Vaše finanční ohodnocení? Myslíte si, že by byl muž na Vaší pozici ohodnocen stejně?

R3: Asi ano. Pracovala jsem ve státní správě v dané oblasti a nikdy jsem si nestěžovala. Začínala jsem jinde s devatenácti tisíci, to bylo špatné. Později tam byly příplatky. V korporátu by měl člověk možná víc, to nevím, ale mě se líbí to, co dělám. Jsem ráda, že nemusíme pracovat dvanáct hodin denně. Takže já jsem si nikdy nestěžovala a považuji státní správu stále o něco férovější. Můj muž je na stejné pozici a myslím, že má stejné peníze, ale musí si je víc vybojovat. Já jsem vždycky byla s penězi spokojená.

31. Jakou formu flexibilní práce využíváte/jste využívala v rámci svého působení na MMR? (zkrácený úvazek, home office apod.)

R3: Já mám pátky home office. Za to jsem moc vděčná a je to skvělé. Hlavně od doby, co jsme se přestěhovali, protože dojíždění je přece jen trochu náročnější, než když jsem bydlela v Praze. Člověk má čas srovnat si to v hlavě. V práci mne vždy pohltí pracovní vír, kdy ani nevnímám, že mám žízeň. Teď mám pátky, že se dívám z okna, srovnám si myšlenky v hlavě a pak mne něco napadne. To je fajn. Takže to využívám a moji lidé také.

T: A co zkrácené úvazky?

R3: Já jsem k tomu neměla důvod, takže ne.

32. Byla jste v době působení na MMR na mateřské/rodičovské dovolené?

R3: Nebyla. Do jisté míry je to výhoda, ale záleží, jak se na to díváte. Maminky jsou šťastné, že mají rodinu, já jsem zase byla šťastná, že jsem v práci.

- i. (Pokud byla odpověď na otázku ano) Jak probíhala komunikace mezi Vámi a MMR v době mateřské/rodičovské dovolené?
- j. Byla Vám nabídnuta flexibilní forma práce v době mateřské/rodičovské dovolené?
- k. Byla Vám nabídnuta možnost péče o dítě po návratu do práce? (např. školka, dětská skupina)

1. Byla Vám nabídnuta možnost vzdělávání v době mateřské/rodičovské

Rozhovory s úspěšnými ženami na MMR – R4

Označení zúčastněných: Respondentka č. 4 (zkratka R4), diplomantka – tazatel (zkratka T).

Označení otázek/podotázek: Šedou barvou jsou označeny otázky/podotázky, které nebyly využity či nebyly zodpovězeny (např. z důvodu vynechání otázky).

Označení textu: Odpovědi v prvním modulu jsou nahrazeny komentářem diplomantky a doplněny modrým doprovodným textem.

Z důvodu zachování anonymity byly některé části rozhovoru upraveny či zobecněny tak, aby neobsahovaly přímé označení osob, organizačních útvarů apod. Zároveň byl přepis rozhovoru stylisticky upraven.

M1: Modul kontextové údaje

1. Do jaké věkové kategorie spadáte? (kategorie: do 34, 35-44, 45-54, nad 54)

Věk byl rozdělen do kategorií.

Komentář diplomantky: Respondentka spadá do věkové kategorie 35-44.

2. Jaké je Vaše dosažené vzdělání? (kategorie: bakalářský, magisterský nebo doktorský studijní program)

Dosažené vzdělání bylo rozděleno do kategorií.

Komentář diplomantky: Respondentka vystudovala doktorský studijní program.

3. Jaký obor máte vystudovaný?

Vystudovaný obor byl zobecněn dle oblastí vzdělávání stanovených Nařízením vlády č. 275/2016 Sb. o oblastech vzdělávání ve vysokém školství.

Komentář diplomantky: Respondentka vystudovala obor z oblasti č. 20 Politické vědy.

4. Kde jste působila před nástupem na MMR? (kategorie: veřejný sektor, soukromý sektor, neziskový sektor, studium)

Pozice byly rozděleny do kategorií.

Komentář diplomantky: Respondentka působila ve veřejném a neziskovém sektoru.

5. Na jakých pracovních pozicích jste pracovala u jiných zaměstnavatelů za posledních 10 let?

Uvedené číslo udává pouze počet pracovních pozic, nikoli kolikrát respondentka na daných pozicích v čase působila.

Komentář diplomantky: Respondentka za posledních deset let pracovala na 2 pracovních pozicích.

6. Na jakou pozici jste na MMR nastoupila?

Pozice byla zobecněna dle úrovně managementu – top management, střední management a liniový management.

Komentář diplomantky: Respondentka na MMR nastoupila do top managementu.

7. Jak dlouho pracujete na stávající pozici?

Odpověď byla zobecněna. Pozice je uvedena dle rozdělení managementu – top management, střední management a liniový management.

Komentář diplomantky: Na stávající pozici respondentka pracuje necelé 2 roky.

8. Jaké organizační útvary máte na MMR v kompetenci?

Odpověď byla zobecněna. Organizační útvary jsou uvedeny v počtech, nikoli jmenovitě.

Komentář diplomantky: Respondentka má v kompetenci 31 organizačních útvarů.

9. Jaký je celkový počet Vašich podřízených zaměstnanců?

Celkový počet podřízených zaměstnanců je uveden dle organizačního řádu, přičemž do počtu nejsou zahrnuty osoby zaměstnány na dohodu (DPC, DPP) a volná pracovní místa.

Komentář diplomantky: Celkový počet podřízených zaměstnanců respondentky je 190 osob.

M2: Modul Faktory úspěchu

10. Proč jste se rozhodla pro působení na MMR?

R4: Byla to výzva. Chtěla jsem něco změnit v oblasti, které jsme se dlouhodobě věnovali. A ta pozice byla skvělá, jen s malým detailem, že kromě dané oblasti je tam asi dalších x útvarů.

11. Vystřídala jste na MMR více pracovních pozic?

- e. *(V případě, že odpověď na otázku je ano) O jaké pozice se jednalo? Jak dlouho jste byla na jednotlivých pozicích? Co bylo důvodem Vašeho povýšení (uvolnění místa, výběrové řízení, jmenování apod.)?

R4: Ne.

12. Co považujete za své silné stránky z pohledu pracovního uplatnění?

R4: **Pracovitost, tah na branku** a možná trošku **perfekcionismus**, což možná není úplně silná stránka.

T: A třeba **týmová práce**?

R4: To jednoznačně.

13. Co považujete za své slabé stránky z pohledu pracovního uplatnění?

R4: Možná to, co jsem zmiňovala v silných stránkách. Když to člověk přetáhne s pracovitostí a perfekcionismem, tak ho to dost zahlcuje.

14. Co považujete za hlavní faktory svého úspěchu? (praxe, vzdělání, vlastnosti apod.)

R4: Bude to **kombinace všeho**. **Vzdělání, které vám poskytne rozhled a dále působení v dané oblasti** v Evropské unii. Člověk začne mít jistou pokoru a nadhled nad tím, jak to může fungovat i jinde. To, že naše země nějak funguje, neznamená, že to je správně. Pouze to znamená, že to tak v tuto chvíli je. A to považuji za hodně důležité.

T: Myslíte si, že **vlastnosti** mají taky nějakou váhu?

R4: Určitě ano. Když někdo nechce dát práci maximum a podobně, tak je to poměrně složité.

15. Myslíte si, že sdílení Vašich faktorů úspěchu by mohlo pozitivně ovlivnit působení nových zaměstnanců?

R4: Asi ano. Proč by ne.

16. Jaké schopnosti a dovednosti Vašich podřízených považujete za klíčové pro splnění zadaných cílů?

T: Nebo jako jaké vlastnosti oceňujete na svých podřízených?

R4: Určitě týmové hráče, kteří jsou konstruktivní a nedělají ostatním naschvály. To mi přijde hodně důležité. Systémový pohled na věci, schopnost propojovat agendu s dalšími souvisejícími agendami a pak klasické schopnosti jako komunikace, schopnost něco vysvětlit apod. Nedržet se pouze nějakého svého obrázku, kdy nevidím, neslyším, neposlouchám ostatní a mám jen to svoje. Svůj tunel.

T: A co třeba loajalita?

R4: Sto procentně, to si propojuji s tím týmovým duchem.

17. Co považujete za svůj největší kariérní úspěch?

R4: Asi svou pozici, jelikož je nejvyšší v hierarchii státní správy a současně i dobře odvedené předsednictví. Myslím to první předsednictví v Evropské unii, kdy jsme schválili dokument, který deset let řídil politiku a kterou jsme v EU řešili. To byl úspěch, na který hodně ráda vzpomínám a ze získaných zkušeností jsem dost dlouho čerpala.

18. Jakých dalších kariérních úspěchů byste chtěla dosáhnout?

R4: V současnosti máme opravdu mnoho různých úkolů. Potřebujeme dostat daný zákon do realizace, potřebujeme, aby nám fungovaly procesy a systémy k danému řízení. Minulý týden vláda České republiky schválila určitou strategii, což je pro nás další velká věc. Konečně má tahle republika strategii, jak utratit téměř bilion korun a tohle implementovat je teď pro nás nejvyšší meta. Abychom skutečně mohli říci „ano, my jsme všechny věci dotáhli do konce“.

T: A máte nějaké další, třeba více osobnější?

R4: Člověk si neustále musí hlídat, zda má věci vyvážené. Mám rodinu, takže abychom fungovali, byli zdraví, dobře se nám v rámci rodiny žilo, mohli cestovat a věnovat se i něčemu jinému než práci. Ale současně být úspěšný i v té práci. Rovnováha je asi to nejdůležitější.

M3: Modul Bariéry v uplatňování žen

19. Jakým bariérám ženy v rámci své kariéry čelí? (obecně)

R4: Co si budeme povídat, ve chvíli, kdy chce mít žena děti, společnost neustále očekává a předpokládá, že to bude právě ona, kdo se o ně bude starat a bude s nimi doma. Myslím si, že to je něco, s čím se neustále setkáváme. A s ohledem na rozvodovost v Čechách si neumím představit, jak budovat kariéru a zároveň být sama na děti, nebo na dítě, i kdyby bylo jen jedno.

T: A myslíte si, že je mateřství nejčastější bariérou? Nebo vnímáte ještě některé další bariéry?

R4: Podle mne je mateřství klíčové.

T: Dobře. Jak se díváte na nízké sebevědomí u žen? Připadá vám to, jako výraznější bariéra ve společnosti?

R4: Určitě ano, o tom jsme mluvili. Asi to nebude znít úplně korektně, ale mezi lidmi potkávám mnohem víc mužů, kteří občas ani nerozumí dané věci, ale nebojí se o ní mluvit. Kdežto u žen vnímám mnohem větší respekt k určité věci a promluví, až když skutečně mají o čem. Neříkám,

že to platí vždy a za všech okolností či plošně, ale je dost mužů, kteří se velmi rádi vypovídají, jenom aby byli vidět. A vcelku bez skrupulí ani nepřidají k tématu nic nového nebo zajímavého. To si myslím, že je určitě důležitá věc.

T: A myslíte si, že by ženám pomohlo, kdyby měly ženský vzor zejména při postupu na vyšší pozice?

R4: Určitě ano. Dodat jim sebedůvěru a říct jim, že je to v pořádku. Nebát se toho. Když člověk nevystupuje jako muž neznamená to, že nemůže mít úspěch. To je taky poměrně důležitá věc.

T: Jste jistě vzorem pro hodně lidí, ale máte nebo měla jste svůj vzor?

R4: Asi nedokážu jmenovat jen jednu osobu, neboť člověk sleduje více lidí, kteří ho v rozličných věcech a v postupu ovlivňují. Takže bezesporu. Podle mne, má každý někoho za vzor. Jeden nebo více vzorů.

20. Obrací se na Vás zaměstnankyně při řešení kariérních bariér?

a. (V případě, že odpověď na otázku byla ano) Jaké kariérní bariéry se svými zaměstnankyněmi řešíte nejčastěji?

R4: Zajímavá otázka. Tím, že se více setkávám se zaměstnanci, kteří jsou na úrovni klíčových nadřízených, tak asi úplně ne. Největší neštěstí veřejné správy nebo státní správy je, že nejsou seniorní pozice. Vyloženě ve státní správě, když chcete povýšit, tak musíte na místo nad. Jinak řečeno, musíte čekat až ten nad vámi odejde nebo je třeba vyhozen. Ten posun není jako v soukromé sféře, kde je možné si hrát i se seniorními pozicemi a kdy to nemusí být vyloženě ve vertikále, ale může to být i na horizontálním fungování. To tomu chybí, ale to jsem odbočila. V tuto chvíli ne.

21. Jakým bariérám jste Vy v rámci působení konkrétně na své pozici musela čelit jako žena?

a. (V případě, že byly bariéry vyjmenovány) Jak se s těmito bariérami vyrovnáváte či jak jste tyto bariéry překonala?

R4: Člověk se s něčím vyrovnává stále, protože aby byl na pozici úspěšný, potřebuje být vidět, komunikovat a být schopen věci prosadit. Já uvedu příklad z Poslanecké sněmovny, kde já osobně na bariéru narážím. U debat a dalších věcí vnímám silný mužský element. Takové to „já mluvím, já jsem sem přišel, světe div se.“ Pokud je člověk skromnější a nemá tendence se poslouchat a mluvit, i když opravdu nemá čím přispět a podobně, tak to není úplně jednoduché. To vnímám jako velkou nevýhodu.

T: Jak se s tím vyrovnáváte? Na co se zaměřit, aby se to dalo zvládnout?

R4: Člověk se s tím musí naučit pracovat a snažit se to odbourávat. Jan Mühlfeit, český manažer, kouč a mentor by teď asi řekl „tak to není“. On vždycky říká, že má člověk posilovat jenom ty silné stránky, a ne ty slabší. Ale podle mě má člověk pracovat i na těch slabších stránkách.

T: Je to pro Vás stále náročné? Býváte třeba nervózní, když máte někde vystupovat nebo to časem přejde?

R4: Záleží na situaci a na tom, jestli člověk mluví o tématu, které je mu alespoň trochu blízké a jestli je v prostředí, kde se chce o věci podělit. Na těchto pozicích člověk musí chodit i na jednání, kde vůbec nechce být, kde si to musí pouze odpracovat a kdy je ve skupině lidí, kteří ho nechtějí poslouchat anebo ho nepřijímají. Podle mne se skvěle mluví s lidmi, kteří nepodceňují a přijímají. Bohužel čím déle pracuji, tím víc mám pocit, že lidé zapomínají, že mají nejdříve pochopit a pak se teprve snažit být pochopeni. A to je ono. Vždy, když člověku o něco jde, tak cítí a měl by cítit jistou míru stresu, protože tím ukazuje i odpovědnost a respekt k dané věci.

22. Projevují se podle Vás na MMR genderové stereotypy? Např. snazší kariérní postup mužů, těžší podmínky v uplatňování žen apod.

a. (V případě, že odpověď na otázku byla ano) Můžete uvést jaký genderový stereotyp se podle Vás se na MMR projevuje?

R4: Myslím si, že se s tím snažíme nějakým způsobem pracovat. V dnešní době je hodně složité do státní správy dostat kvalitní lidi. Většinou nečelíme řadě kandidátů, ze kterých si můžeme vybírat. Naopak bývá jich málo a my se je snažíme občas i přemlouvat a podobně.

23. Zažila jste někdy či byla jste svědkem genderové diskriminace na MMR? Můžete uvést o jaký případ se jednalo?

R4: Nevybavuji si.

24. Co by podle Vás mohlo MMR udělat proto, aby uplatnění včetně kariérního postupu žen v organizaci bylo jednodušší?

R4: Vždy závisí na přímém nadřízeném, jestli umí ženám vyjít vstříc s jejich potřebami. Ve chvíli, kdy to nadřízený umí a zajistí jim například možnost větší flexibility v práci, tak to podle mě zjednodušuje i kariérní postup.

T: Co dětská skupina? Myslíte si, že by pomohlo, kdybychom měli vlastní?

R4: Pan ministr o ní hodně usiloval. Paradoxně to byl ženský element, který to nepodpořil, ale vysvětleno finančními aspekty vytvoření dětské skupiny. Já jsem měla dětskou skupinu v předchozím zaměstnání, kde mohly děti být a měla jsem je o patro níž. To pro mě bylo absolutně to nejdůležitější, co jsem pro práci potřebovala. Takže ano, možnost skloubení práce a klidu mi přijde důležité. Vlastně i to, že dětské skupiny jsou menší. Moje děti, jedno ve dvou letech a druhé v roce a půl byly ve skupině maximálně šesti dětí. Za paní učitelkou do dneška jezdí a navštěvují se o víkendech, takže pro nás to byl nový člen rodiny. Nebylo to prostředí školky s třiceti dětmi, kam to dítě odložíte a prožíváte stres.

T: Jsou u nás na ministerstvu, přímo zde v budově vhodné prostory? Nebo proč se to nedá zřídit tady?

R4: Tady prostory určitě nejsou. Uvažovalo se o Letenské, protože tam je část útvaru. Ale počítalo se, kolik by stála přestavba, úpravy a finančně se to nějak nepotkalo.

M4: Osobní zkušenosti

25. Využívá se na MMR možnost předávání znalostí (ve stylu mentoringu) při nástupu nových zaměstnanců?

R4: Mělo by, určitě to máme v nějaké strategii. Je otázka, jak s tím nadřízený umí pracovat, jestli je to mentoring nebo prosté zaučení. Závisí na schopnosti přímého nadřízeného.

T: Ale že by tady fungoval mentoring s externími školiteli, to ne?

R4: Ne, to si nemyslím.

26. Předala byste své pracovní know-how/zkušenosti nově nastupujícímu zaměstnanci na Vaši pozici?

a. (V případě, že odpověď na otázku byla ne) Z jakého důvodu byste své pracovní know-how/zkušenosti nepředala?

R4: (smích) To je složité, protože na těch nejvyšších místech je to tak, že buď odcházíte dobrovolně a jste rádi, že máte zástup, že tam ta věc zůstává, že ji tam můžete nechat a že si to

můžete hýčkat. Což byly mé zkušenosti z minula na jiných a nižších pozicích. Anebo je to politické, kdy může někdo přijít a říct „ať jste tu dělali, co jste tu dělali, všechno jste dělali špatně“. V tomto případě asi nemáte chuť chodit a říkat „no, já bych vám tu přece jenom ráda něco nechala“. Tak to je.

T: Takže záleží na tom, v jakém je člověk rozpoložení, když odchází.

R4: Ani ne rozpoložení, takový je ten systém.

27. Bylo Vám předáno pracovní know-how/zkušenosti od předešlého zaměstnance na Vaší pozici?

- a. (V případě, že odpověď na otázku byla ne) Uvítala byste, kdyby Vám někdo předal know-how/zkušenosti v době nástupu na vaši stávající pozici?

R4: Ano.

28. Daří se Vám sladit svůj pracovní život s osobním životem?

- a. Pracujete vy osobně i nad rámec běžné pracovní doby na MMR?

R4: Dnes ráno, jsem na pohovorech říkala, jak skvěle mi funguje home office. Ten mám v sobotu a v neděli. (smích) A kolegyně to doplňovala slovy „a v týdnu od jednadvaceti do třidvaceti hodin“. Nyní je práce hodně, neboť má útvar na starosti spoustu velkých věcí, které reformuje, mění. Vlastně každá z těch velkých agend prochází velkou reformou. Není to jen o tom, aby vše řádně běželo, ale je to o velké změně. Ta opravdu nastává minimálně v pěti velkých agendách a nápor je extrémní. Byla bych moc ráda, kdyby se nám to podařilo dotáhnout do konce a poté ladit osobní a pracovní život o něco lépe.

T: Takže je to dočasné?

R4: Doufám. (smích)

29. Využíváte možnosti vzdělávání pro představené zaměstnance na MMR?

R4: Popravdě ráda bych, ale časově se to vůbec nedá zvládnout.

30. Jaký máte názor na vaše finanční ohodnocení? Myslíte si, že by byl muž na vaší pozici ohodnocen stejně?

R4: Uměl by si, o to říct. Byla jsem na pohovoru na stejné místo, jako je moje. Přišel muž, u kterého bylo dost vidět, že si říct umí. To teda byla kadence. Já bych si některé věci ze slušnosti netroufla říci.

T: Jste se svým ohodnocením spokojená?

R4: Nejsem náročná. Myslím si, že s tím nasazením by to v soukromém sektoru bylo úplně o něčem jiném. Nemá to znít banálně, ale pro mne je důležité, jaký má práce smysl a že chci něco v republice změnit. Myslím si, že i děti se pak na to dívají jinak, když vidí, že se maminka snaží. Ale bez smyslu by za to ty peníze opravdu nestály.

31. Jakou formu flexibilní práce využíváte/jste využívala v rámci svého působení na MMR? (zkrácený úvazek, home office apod.)

R4: Zatím si nemohu dovolit ani jednu.

T: A home office?

R4: Víkendový určitě. (smích)

32. Byla jste v době působení na MMR na mateřské/rodičovské dovolené?

R4: Tady na MMR ne.

- a. (Pokud byla odpověď na otázku ano) Jak probíhala komunikace mezi Vámi a MMR v době mateřské/rodičovské dovolené?

- m. Byla Vám nabídnuta flexibilní forma práce v době mateřské/rodičovské dovolené?

- n. Byla Vám nabídnuta možnost péče o dítě po návratu do práce? (např. školka, dětská skupina)
- o. Byla Vám nabídnuta možnost vzdělávání v době mateřské/rodičovské

Rozhovory s úspěšnými ženami na MMR – R5

Označení zúčastněných: Respondentka č. 5 (zkratka R5), diplomantka – tazatel (zkratka T).

Označení otázek/podotázek: Šedou barvou jsou označeny otázky/podotázky, které nebyly využity či nebyly zodpovězeny (např. z důvodu vynechání otázky).

Označení textu: Odpovědi v prvním modulu jsou nahrazeny komentářem diplomantky a doplněny modrým doprovodným textem.

Z důvodu zachování anonymity byly některé části rozhovoru upraveny či zobecněny tak, aby neobsahovaly přímé označení osob, organizačních útvarů, pracovních pozic apod. Zároveň byl prepis rozhovoru stylisticky upraven.

M1: Modul kontextové údaje

1. Do jaké věkové kategorie spadáte? (kategorie: do 34, 35-44, 45-54, nad 54)

Věk byl rozdělen do kategorií.

Komentář diplomantky: Respondentka spadá do věkové kategorie 35-44.

2. Jaké je Vaše dosažené vzdělání? (kategorie: bakalářský, magisterský nebo doktorský studijní program)

Dosažené vzdělání bylo rozděleno do kategorií.

Komentář diplomantky: Respondentka vystudovala magisterský studijní program.

3. Jaký obor máte vystudovaný?

Vystudovaný obor byl zobecněn dle oblastí vzdělávání stanovených Nařízením vlády č. 275/2016 Sb. o oblastech vzdělávání ve vysokém školství.

Komentář diplomantky: Respondentka vystudovala obor, který patří do oblastí č. 5 Ekonomické obory a č. 33 Vědy o Zemi.

4. Kde jste působila před nástupem na MMR? (kategorie: veřejný sektor, soukromý sektor, neziskový sektor, studium)

Pozice byly rozděleny do kategorií.

Komentář diplomantky: Respondentka působila v soukromém sektoru.

5. Na jakých pracovních pozicích jste pracovala u jiných zaměstnavatelů za posledních 10 let?

Uvedené číslo udává pouze počet pracovních pozic, nikoli kolikrát respondentka na daných pozicích v čase působila.

Komentář diplomantky: Respondentka za posledních deset let nepracovala u jiných zaměstnavatelů.

6. Na jakou pozici jste na MMR nastoupila?

Pozice byla zobecněna dle úrovně managementu – top management, střední management a liniový management.

Komentář diplomantky: Respondentka na MMR nastoupila na ne manažerskou pozici.

7. Jak dlouho pracujete na stávající pozici?

Odpověď byla zobecněna.

Komentář diplomantky: Na stávající pozici respondentka pracuje cca 8 let (z toho dva roky mateřská).

8. Jaké organizační útvary máte na MMR v kompetenci?

Odpověď byla zobecněna. Organizační útvary jsou uvedeny v počtech, nikoli jmenovitě.

Komentář diplomantky: Respondentka má v kompetenci 6 organizačních útvarů.

9. Jaký je celkový počet Vašich podřízených zaměstnanců?

Celkový počet podřízených zaměstnanců je uveden dle organizačního řádu, přičemž do počtu nejsou zahrnuty osoby zaměstnané na dohodu (DPČ, DPP) a volná pracovní místa.

Komentář diplomantky: Celkový počet podřízených zaměstnanců respondentky je 40 osob.

M2: Modul Faktory úspěchu

10. Proč jste se rozhodla pro působení na MMR?

R5: Protože mám vystudovaný regionální rozvoj.

11. Vystřídala jste na MMR více pracovních pozic?

- f. ***(V případě, že odpověď na otázku je ano) O jaké pozice se jednalo? Jak dlouho jste byla na jednotlivých pozicích? Co bylo důvodem Vašeho povýšení (uvolnění místa, výběrové řízení, jmenování apod.)?**

R5: Ano, od nemanážerské pozice po střední management, ale je to pořád v rámci jedné ucelené agendy.

T: A mohla bych se zeptat, jak dlouho jste byla na jednotlivých pozicích?

R5: Měnilo se to zhruba po třech letech. Zhruba po třech nebo čtyřech letech na nemanážerské pozici jsem byla tři roky v liniovém managementu, pak se útvar přesunul někam jinam. Poté jsem byla zase tři roky v liniovém managementu a následně jsem přešla do středního managementu. V průběhu se nám to zase trochu měnilo, že mi do útvaru něco přibylo, ale pořád jsem ve středním managementu. Je to tady takové proměnlivé.

T: Takže tři roky, pak šest...

R5: Zhruba po třech letech se to vždy mění, buď v rámci organizační struktury na stejné úrovni anebo to jde výš.

T: Dobře, děkuji. Ještě bych se ráda zeptala, co bylo důvodem Vašeho povýšení? Uvolnilo se místo nebo si Vás někdo vybral?

R5: Vždy jsem prošla výběrovým řízením a buď se uvolnilo místo anebo vznikla nějaká nová struktura.

12. Co považujete za své silné stránky z pohledu pracovního uplatnění?

R5: **Komplexní myšlení, komunikativnost, lidský přístup, týmový hráč.** To je asi to nejdůležitější.

13. Co považujete za své slabé stránky z pohledu pracovního uplatnění?

R5: Trochu time management. A možná trochu tvrdohlavost.

T: V jakém slova smyslu? Že si jdete za tím, pro co se rozhodnete?

R5: Taky, **tah na branku** tady je, ale to bych brala spíše jako pozitivní, že to není přes mrtvoly. Ale myslela jsem spíš názorově. Když se v názorech hodně rozcházíme, tak v některých případech je složitě mě přesvědčit, že by to mohlo být i jinak. Já si na to časem přijdu, ale trvá to možná déle než u jiných lidí. Nebo alespoň já se tak vidím.

14. Co považujete za hlavní faktory svého úspěchu? (praxe, vzdělání, vlastnosti apod.)

R5: Myslím si, že je to v podstatě ta **pracovní zkušenost a jak dlouho už to dělám.** A i ty **vlastnosti.**

T: A co **vzdělání?**

R5: Myslím si, že **to nerozhoduje.** My tady máme různé kolegy z různých oborů a je to jenom o tom, jestli člověk tu agendu chce dělat a jestli ho to naplňuje.

15. Myslíte si, že sdílení Vašich faktorů úspěchu by mohlo pozitivně ovlivnit působení nových zaměstnanců?

R5: **Myslím, že ano.**

16. Jaké schopnosti a dovednosti Vašich podřízených považujete za klíčové pro splnění zadaných cílů?

T: Nebo jaké schopnosti a dovednosti na svých podřízených nejvíce oceňujete?

R5: Že jsou to týmoví hráči, umí spolu komunikovat, jsou proaktivní a mají smysl pro plnění úkolů. Tím mám na mysli, že při plnění úkolů dokážou převzít zodpovědnost.

17. Co považujete za svůj největší kariérní úspěch?

R5: Když to vezmu za celou dobu, co jsem ve středním managementu tak mám asi dva nebo tři. Není to jenom můj úspěch, ale spíš celého týmu, kdy se nám podařilo vyjednat pět set padesát miliard pro Českou republiku na strategické investice s Evropskou komisí. To považuji za úspěch. Za druhý úspěch považuji, že se nám velmi dobře podařilo české předsednictví. A třetí už je osobnější úspěch, že se mi tady podařilo prosadit potřebu standardizace vybraných procesů a dotáhnout to až do konce.

18. Jakých dalších kariérních úspěchů byste chtěla dosáhnout?

R5: Ráda bych dočerpala předchozí programové období tak, aby tam v závěru nenastal nějaký velký problém, který nebudeme umět vyřešit. A z osobního krátkodobého hlediska, aby se nám tady podařilo udržet tento tým.

T: A co třeba povýšení? Kdyby se uvolnilo místo, šla byste do toho?

R5: Já už jsem si to vyzkoušela tento rok a nešla bych do toho.

T: Je to hodně náročné?

R5: Je to i náročné, ale momentálně ve svém osobním životě nemám podmínky pro to, abych mohla dělat kariéru.

M3: Modul Bariéry v uplatňování žen

19. Jakým bariérám ženy v rámci své kariéry čelí? (obecně)

R5: Tomu, že jsou ženy. To si myslím, že je obecně bariéra (smích). Řeknu Vám to na svém příkladu. V poslední době se setkávám s tím, že když občas sedím s nějakými partnery, zejména se staršími muži, tak mám trochu problém s tím, aby mě brali. Občas mají i poznámky, které z nich možná nepromyšleně vyletí, ale nějak okomentují situaci a není to pro mě úplně komfortní. A podle mne si ženy musí odpracovat daleko víc a tvrději než muži, kteří by byli stejného věku a na stejné pozici, aby je oba dva brali stejně.

T: Takže nějaké stereotypy?

R5: Ano, stereotypy a myslím si, že i to sladování rodinného a pracovního života je bariéra.

T: A jaký máte názor na nízkou podporu žen? Vnímáte, že by ženám chyběl třeba nějaký vzor?

R5: Nemyslím si, že je to případ MMR, ale obecně určitě. Obecně je málo žen, takových jako opravdu osobností, ke kterým by se dalo vzhlížet nebo by byly inspirací. Inspirativní ženy určitě jsou, ale je jich málo. Takže je to nevyvážené, ale je to i tím, na co se zaměřujeme. Já se hodně zaměřuju na veřejný sektor a tam je poměr žen a mužů opravdu dost nevyvážený. Ženy jsou spíše na nižších pozicích a muži ve vyšších.

20. Obrací se na Vás zaměstnankyně při řešení kariérních bariér?

a. (V případě, že odpověď na otázku byla ano) Jaké kariérní bariéry se svými zaměstnankyněmi řešíte nejčastěji?

T: Už jsme zmínily mateřství, což je jedna z nejvíce uváděných bariér. Vnímáte, že by to tak bylo i tady?

R5: Pouze z jejich osobního rozhodování. Práce je celkem náročná a spíš mají dobře srovnané priority, upřednostňují více rodinu než kariéru. Když to však zobecním, tak státní správa není úplně nastavená pro extra kariérní růst, protože pozice jsou obsazené a pokud lidé nepodávají nějaký super výkon, tak hodně dlouho trvá, než s nimi dohodneme, že třeba tu pozici opustí. Takže je to méně flexibilní než v businessu.

21. Jakým bariérám jste Vy v rámci působení konkrétně na své pozici musela čelit jako žena?

a. (V případě, že byly bariéry vyjmenovány) Jak se s těmito bariérami vyrovnáváte či jak jste tyto bariéry překonala?

R5: Kromě přístupu některých mužů se mám celkem dobře. Opravdu si neuvědomuju, že bych něco musela řešit. Pro mě osobně je trochu problém sladit rodinný a pracovní život, ale i v tom jsme se na MMR za poslední dobu hodně posunuli. Hlavně po Covidu, kdy můžeme mít home office a to se snažím využívat.

22. Projevují se podle Vás na MMR genderové stereotypy? Např. snazší kariérní postup mužů, těžší podmínky v uplatňování žen apod.

a. (V případě, že odpověď na otázku byla ano) Můžete uvést jaký genderový stereotyp se podle Vás se na MMR projevuje?

R5: Nemyslím si.

23. Zažila jste někdy či byla jste svědkem genderové diskriminace na MMR? Můžete uvést o jaký případ se jednalo?

R5: Nebyla.

24. Co by podle Vás mohlo MMR udělat proto, aby uplatnění včetně kariérního postupu žen v organizaci bylo jednodušší?

R5: Možná se ještě více zaměřit na techniky pro skloubení rodinného a pracovního života. To by bylo fajn.

T: Třeba více home office?

R5: Nevím, jaké jsou možnosti, ale i home office má své limity. Není to o tom, že poskytneme více home office, protože pak nám to tady přestane fungovat, ale určitě existují i některé další nástroje. Uvažovali jsme třeba o školce, kterou nemáme. To by mohlo pomoci hodně a myslím, že poslední dotazníky ukázaly velkou poptávku.

T: Já jsem slyšela, že nějaká dětská skupina je.

R5: Není. Máme 6 míst na ministerstvu financí, ale poptávka byla daleko vyšší. A je tam pouze pokud nebudou místa obsazena, ze strany kolegů z ministerstva financí. Dětská skupinka určitě je řešením, protože matky po mateřské se i na základě toho, jestli mají umístění pro dítě, rozhodují o návratu do práce. Pokud by tady byla dětská skupina, alespoň pro menší děti, nemusí to být školka až po předškoláky, tak návrat matek by byl určitě jednodušší.

M4: Osobní zkušenosti

25. Využívá se na MMR možnost předávání znalostí (ve stylu mentoringu) při nástupu nových zaměstnanců?

R5: Je to neukotvené, je to divoké. My si to na útvaru děláme, ale není to na MMR standardní proces, který by měl řád a podle kterého bychom to dělali. My to děláme pocitově, jak si myslíme, že by se to mohlo dělat.

T: Takže je to taková spíš vlastní iniciativa?

R5: U nás určitě. Cítíme potřebu, a proto to děláme.

26. Předala byste své pracovní know-how/zkušenosti nově nastupujícímu zaměstnanci na Vaši pozici?

- a. (V případě, že odpověď na otázku byla ne) Z jakého důvodu byste své pracovní know-how/zkušenosti nepředala?

R5: Určitě.

27. Bylo Vám předáno pracovní know-how/zkušenosti od předešlého zaměstnance na Vaši pozici?

- a. (V případě, že odpověď na otázku byla ne) Uvítala byste, kdyby Vám někdo předal know-how/zkušenosti v době nástupu na Vaši stávající pozici?

R5: Ne.

T: A uvítala byste to?

R5: Ano, určitě uvítala, protože by mi to mohlo otevřít obzory a pomohlo dívat se na nějaké věci trochu jinak. Usnadnilo by mi to cestu a v nějakých věcech možná i urychlilo.

T: Bylo to z důvodu vzniku nové pozice nebo předchozí člověk nechtěl?

R5: Ne, nemyslím si, že to bylo nechutí. My jsme tady spolu byli dlouho, takže se možná předpokládalo, že se všechno ví. Ale nikdo mě nevedl a nikdy nade mnou nebyl žádný manažer, který by se mě snažil nějak usměrňovat. Já na sobě pořád pracuju. Sama jsem svým koučem.

T: Myslíte si, že by pomohlo, kdyby to tady zavedli?

R5: Myslím si, že pro střední a top management by bylo prospěšné být v kontaktu s nějakým koučem a cíleně si procházet výcvikem. Já to dělám sama. Vyhledávám si kurzy a vlastně si

v rámci našeho systému hodnocení i sama říkám, kam bych chtěla jít. O nás se nikdo nestará. Já se snažím starat o lidi z liniového managementu, kde to spolu probíráme, ale také se přiznám, že na to nemám úplně čas.

T: Rozumím, máte toho hodně, ale líbí se mi, že se snažíte dál vzdělávat.

R5: Ano, je to náročné, ale jsem takhle nastavená. Jsem jako houbička, stále potřebuji získávat nové informace apod. (smích).

28. Daří se Vám sladit svůj pracovní život s osobním životem?

a. Pracujete Vy osobně i nad rámec běžné pracovní doby na MMR?

R5: Rozdělím to, na fázi před dítětem a po dítěti. Před dítětem to samozřejmě šlo, respektive šlo to tak, že jsem více než osobní život preferovala práci. Ale bylo to mojí preferencí a nevadilo mi to. S dítětem je to teď trochu komplikovanější, ale je to dáno i tím, že jsme jenom my dva. Takže lítám mezi prací a školkou a je to opravdu energeticky náročné. Jde to, ale samozřejmě to není tak, jak bych si představovala. Já bych si představovala, že to budu mít volnější a budu si moct věci více promyslet. Tady v práci, jedu všechno od stolu a z toho důvodu nemám ani prostor nad věcmi více uvažovat. A to stejné mám samozřejmě i doma, tam to taky jedeme z minuty na minutu.

T: A pracujete i nad rámec pracovní doby? Nosíte si práci domů?

R5: V hlavě mi to jede neustále. Nedá se říct, že bych seděla za počítačem a nějak výrazně dělala nad rámec, ale nad tím, co a jak bychom mohli udělat apod. přemýšlím večer, o víkendu, pořád.

T: A jak to máte u dovolených?

R5: Vypínám. Musím.

T: Ještě se zeptám, býváte tady přes týden pořád nebo míváte třeba i home office?

R5: Mám jeden den home-office, jinak tady bývám pořád.

T: Já jsem slyšela, že jde chodit do práce, respektive do kanceláře na dopoledne a odpoledne být na home office.

R5: Ano, někdo to tak má. Já to mám tak, že jsem si původně žádala o home office na tři dny v týdnu, ale to není slučitelné s mou pozicí. Já tady musím být a musím komunikovat s těmi lidmi. Je pravda, že když jsem doma, kde mi nezvoní telefony a nikdo mě neruší, tak ten výkon je větší. Na druhou stranu, když potřebuji s kolegy něco řešit, tak to řešíme přes telefony, ale ne každý mi to vždycky zvedne atd. To je nekomfortní. Takže nakonec nepotřebuji využívat sjednaný plný home office a je pro mě lepší být tady nebo to více vyvažovat. Například bývám tady a pátky mívám home office.

T: A to rozdělení půl na půl dne by Vám nevyhovovalo?

R5: Nevyhovovalo, protože jezdím asi čtyřicet až padesát minut do práce. Pro mě by to byla ztráta času. To už mi více vyhovuje být celý den doma a cca hodinu a půl resp. čas dojezdu, využít na práci než přejíždět.

29. Využíváte možnosti vzdělávání pro představené zaměstnance na MMR?

R5: Kurzy, které nabízí personální odbor nevyužívám. Hledám si sama, na které mám dobré reference.

T: Takže mimo ministerstvo?

R5: Ano.

30. Jaký máte názor na Vaše finanční ohodnocení? Myslíte si, že by byl muž na Vaší pozici ohodnocen stejně?

R5: Myslím si, že je to cca vyrovnané. Záleží kdo, kdy a jakého šéfa měl.

T: A Vy jste spokojená se svým platem?

R5: Já jsem celkem spokojená.

31. Jakou formu flexibilní práce využíváte/jste využívala v rámci svého působení na MMR? (zkrácený úvazek, home office apod.)

R5: Jenom home office.

32. Byla jste v době působení na MMR na mateřské/rodičovské dovolené?

R5: Ano.

a. (Pokud byla odpověď na otázku ano) Jak probíhala komunikace mezi Vámi a MMR v době mateřské/rodičovské dovolené?

R5: S lidmi z mého útvaru jsme byli v kontaktu. Já jsem tady pracovala na DPČ, ale mezi mnou a personálním odborem žádná komunikace neprobíhala.

b. Byla Vám nabídnuta flexibilní forma práce v době mateřské/rodičovské dovolené?

R5: Ano.

T: Oni se Vám přímo ozvali?

R5: Domluvili jsme se. Když jsem odcházela, tak jsme počítali s tím, že pak budu dělat na DPČ a budu jim pomáhat.

c. Byla Vám nabídnuta možnost péče o dítě po návratu do práce? (např. školka, dětská skupina)

R5: Nebyla, protože tady nic není.

d. Byla Vám nabídnuta možnost vzdělávání v době mateřské/rodičovské dovolené?

R5: Ne, ale já jsem o to ani nežádala.

Rozhovory s úspěšnými ženami na MMR – R6

Označení zúčastněných: Respondentka č. 6 (zkratka R6), diplomantka – tazatel (zkratka T).

Označení otázek/podotázek: Šedou barvou jsou označeny otázky/podotázky, které nebyly využity či nebyly zodpovězeny (např. z důvodu vynechání otázky).

Označení textu: Odpovědi v prvním modulu jsou nahrazeny komentářem diplomantky a doplněny modrým doprovodným textem.

Z důvodu zachování anonymity byly některé části rozhovoru upraveny či zobecněny tak, aby neobsahovaly přímé označení osob, organizačních útvarů, pracovních pozic apod. Zároveň byl přepis rozhovoru stylisticky upraven.

M1: Modul kontextové údaje

1. Do jaké věkové kategorie spadáte? (kategorie: do 34, 35-44, 45-54, nad 54)

Věk byl rozdělen do kategorií.

Komentář diplomantky: Respondentka spadá do věkové kategorie nad 54.

2. Jaké je Vaše dosažené vzdělání? (kategorie: bakalářský, magisterský nebo doktorský studijní program)

Dosažené vzdělání bylo rozděleno do kategorií.

Komentář diplomantky: Respondentka vystudovala magisterský studijní program.

3. Jaký obor máte vystudovaný?

Vystudovaný obor byl zobecněn dle oblastí vzdělávání stanovených Nařízením vlády č. 275/2016 Sb. o oblastech vzdělávání ve vysokém školství.

Komentář diplomantky: Respondentka vystudovala obor, který patří do oblastí č. 5 Ekonomické obory.

4. Kde jste působila před nástupem na MMR? (kategorie: veřejný sektor, soukromý sektor, neziskový sektor, studium)

Pozice byly rozděleny do kategorií.

Komentář diplomantky: Respondentka působila ve veřejném sektoru.

5. Na jakých pracovních pozicích jste pracovala u jiných zaměstnavatelů za posledních 10 let?

Uvedené číslo udává pouze počet pracovních pozic, nikoli kolikrát respondentka na daných pozicích v čase působila.

Komentář diplomantky: Respondentka za posledních deset let pracovala na 3 pracovních pozicích.

6. Na jakou pozici jste na MMR nastoupila?

Pozice byla zobecněna dle úrovně managementu – top management, střední management a liniový management.

Komentář diplomantky: Respondentka na MMR nastoupila do top managementu.

7. Jak dlouho pracujete na stávající pozici?

Odpověď byla zobecněna.

Komentář diplomantky: Na stávající pozici respondentka pracuje cca 8 let.

8. Jaké organizační útvary máte na MMR v kompetenci?

Odpověď byla zobecněna. Organizační útvary jsou uvedeny v počtech, nikoli jmenovitě.

Komentář diplomantky: Respondentka má v kompetenci 11 organizačních útvarů.

9. Jaký je celkový počet Vašich podřízených zaměstnanců?

Celkový počet podřízených zaměstnanců je uveden dle organizačního řádu, přičemž do počtu nejsou zahrnuty osoby zaměstnané na dohodu (DPČ, DPP) a volná pracovní místa.

Komentář diplomantky: Celkový počet podřízených zaměstnanců respondentky je 71 osob.

M2: Modul Faktory úspěchu

10. Proč jste se rozhodla pro působení na MMR?

R6: Dostala jsem nabídku.

11. Vystřídala jste na MMR více pracovních pozic?

- g. *(V případě, že odpověď na otázku je ano) O jaké pozice se jednalo? Jak dlouho jste byla na jednotlivých pozicích? Co bylo důvodem Vašeho povýšení (uvolnění místa, výběrové řízení, jmenování apod.)?

R6: Ano, dvě, přičemž obě pozice v top managementu. Na první pozici jsem byla rok a na druhé jsem cca osmým rokem.

T: Co bylo důvodem Vašeho povýšení?

R6: Výběrové řízení a změna.

12. Co považujete za své silné stránky z pohledu pracovního uplatnění?

R6: **Profesionalita. Loajalita. Odbornost.**

13. Co považujete za své slabé stránky z pohledu pracovního uplatnění?

R6: Nejsem soutěživý typ.

14. Co považujete za hlavní faktory svého úspěchu? (praxe, vzdělání, vlastnosti apod.)

R6: **Praxe, průběžné vzdělávání, silné stránky a udržování se na úrovni.**

15. Myslíte si, že sdílení Vašich faktorů úspěchu by mohlo pozitivně ovlivnit působení nových zaměstnanců?

R6: **V některých momentech určitě.**

16. Jaké schopnosti a dovednosti Vašich podřízených považujete za klíčové pro splnění zadaných cílů?

R6: Profesionalita, odbornost, umět se rozhodnout a kreativní nápady v rámci zákona.

17. Co považujete za svůj největší kariérní úspěch?

R6: Ve 26 letech jsem se stala členkou výkonného výboru daného fondu.

18. Jakých dalších kariérních úspěchů byste chtěla dosáhnout?

R6: Obhájit si to, co dělám. Nemám touhu jít někam jinam.

M3: Modul Bariéry v uplatňování žen

19. Jakým bariérám ženy v rámci své kariéry čelí? (obecně)

R6: Mateřství. Maskulinní chování a principy společnosti. A příliš si nevěří.

20. Obrací se na Vás zaměstnankyně při řešení kariérních bariér?

- a. (V případě, že odpověď na otázku byla ano) Jaké kariérní bariéry se svými zaměstnankyněmi řešíte nejčastěji?

R6: Ne.

21. Jakým bariérám jste Vy v rámci působení konkrétně na své pozici musela čelit jako žena?

- a. (V případě, že byly bariéry vyjmenovány) Jak se s těmito bariérami vyrovnáváte či jak jste tyto bariéry překonala?

R6: Maskulinní prostředí. Musela jsem ukázat, že jsem stejně dobrá nebo lepší než muži. Je potřeba se umět prosadit.

22. Projevují se podle Vás na MMR genderové stereotypy? Např. snazší kariérní postup mužů, těžší podmínky v uplatňování žen apod.

- a. (V případě, že odpověď na otázku byla ano) Můžete uvést jaký genderový stereotyp se podle Vás se na MMR projevuje?

R6: Snažíme se je minimalizovat, ale u některých se takové myšlení může objevit. Díky výběrovým řízením se to však dá alespoň trochu eliminovat.

T: Můžete uvést jaký genderový stereotyp se podle Vás se na MMR projevuje?

R6: Pokud žena nastoupí a otěhotní, tak vypadne z rytmu. Ale není to tak časté.

23. Zažila jste někdy či byla jste svědkem genderové diskriminace na MMR? Můžete uvést o jaký případ se jednalo?

R6: Řešila jsem, že se někteří nadřízení nechovali k ženám korektně.

24. Co by podle Vás mohlo MMR udělat proto, aby uplatnění včetně kariérního postupu žen v organizaci bylo jednodušší?

R6: Větší osvěta. Změna myšlení některých lidí, ale nelze to paušalizovat.

M4: Osobní zkušenosti

25. Využívá se na MMR možnost předávání znalostí (ve stylu mentoringu) při nástupu nových zaměstnanců?

R6: Využívalo se doposud a chceme to ještě zlepšit. Správný manažer to dělá, aniž by musel mít příručku.

26. Předala byste své pracovní know-how/zkušenosti nově nastupujícímu zaměstnanci na Vaši pozici?

- a. (V případě, že odpověď na otázku byla ne) Z jakého důvodu byste své pracovní know-how/zkušenosti nepředala?

R6: Ano.

27. Bylo Vám předáno pracovní know-how/zkušenosti od předešlého zaměstnance na Vaší pozici?

- a. (V případě, že odpověď na otázku byla ne) Uvítala byste, kdyby Vám někdo předal know-how/zkušenosti v době nástupu na Vaši stávající pozici?

R6: Ne, taková pozice nebyla. Ale kdyby někdo přede mnou byl, uvítám to.

28. Daří se Vám sladit svůj pracovní život s osobním životem?

- a. Pracujete Vy osobně i nad rámec běžné pracovní doby na MMR?

R6: Ano, i když občas pracuji i nad rámec pracovní doby.

29. Využíváte možnosti vzdělávání pro představené zaměstnance na MMR?

R6: Ano, obzvláště když vzdělávání organizuji a některé i realizuji.

30. Jaký máte názor na Vaše finanční ohodnocení? Myslíte si, že by byl muž na Vaší pozici ohodnocen stejně?

R6: Je odpovídající. A muž by byl ohodnocen stejně.

31. Jakou formu flexibilní práce využíváte/jste využívala v rámci svého působení na MMR? (zkrácený úvazek, home office apod.)

R6: Využila jsem delší home office, ale pouze jednorázově.

32. Byla jste v době působení na MMR na mateřské/rodičovské dovolené?

R6: Ne.

- a. (Pokud byla odpověď na otázku ano) Jak probíhala komunikace mezi Vámi a MMR v době mateřské/rodičovské dovolené?

- b. Byla Vám nabídnuta flexibilní forma práce v době mateřské/rodičovské dovolené?

- c. Byla Vám nabídnuta možnost péče o dítě po návratu do práce? (např. školka, dětská skupina)
- d. Byla Vám nabídnuta možnost vzdělávání v době mateřské/rodičovské

Rozhovory s úspěšnými ženami na MMR – R7

Označení zúčastněných: Respondentka č. 7 (zkratka R7), diplomantka – tazatel (zkratka T).

Označení otázek/podotázek: Šedou barvou jsou označeny otázky/podotázky, které nebyly využity či nebyly zodpovězeny (např. z důvodu vynechání otázky).

Označení textu: Odpovědi v prvním modulu jsou nahrazeny komentářem diplomantky a doplněny modrým doprovodným textem.

Z důvodu zachování anonymity byly některé části rozhovoru upraveny či zobecněny tak, aby neobsahovaly přímé označení osob, organizačních útvarů, pracovních pozic apod. Zároveň byl prepis rozhovoru stylisticky upraven.

M1: Modul kontextové údaje

1. Do jaké věkové kategorie spadáte? (kategorie: do 34, 35-44, 45-54, nad 54)

Věk byl rozdělen do kategorií.

Komentář diplomantky: Respondentka spadá do věkové kategorie nad 54.

2. Jaké je Vaše dosažené vzdělání? (kategorie: bakalářský, magisterský nebo doktorský studijní program)

Dosažené vzdělání bylo rozděleno do kategorií.

Komentář diplomantky: Respondentka vystudovala doktorský studijní program.

3. Jaký obor máte vystudovaný?

Vystudované obory byly zobecněny dle oblastí vzdělávání stanovených Nařízením vlády č. 275/2016 Sb. o oblastech vzdělávání ve vysokém školství.

Komentář diplomantky: Respondentka vystudovala dva obory, které patří do oblastí č. 1 Architektura a urbanismus a č. 5 Ekonomické obory.

4. Kde jste působila před nástupem na MMR? (kategorie: veřejný sektor, soukromý sektor, neziskový sektor, studium)

Pozice byly rozděleny do kategorií.

Komentář diplomantky: Respondentka působila ve veřejném sektoru.

5. Na jakých pracovních pozicích jste pracovala u jiných zaměstnavatelů za posledních 10 let?

Uvedené číslo udává pouze počet pracovních pozic, nikoli kolikrát respondentka na daných pozicích v čase působila.

Komentář diplomantky: Respondentka za posledních deset let nepracovala u jiných zaměstnavatelů.

6. Na jakou pozici jste na MMR nastoupila?

Pozice byla zobecněna dle úrovně managementu – top management, střední management a liniový management.

Komentář diplomantky: Respondentka na MMR nastoupila na nemanážerskou pozici.

7. Jak dlouho pracujete na stávající pozici?

Odpověď byla zobecněna.

Komentář diplomantky: Na stávající pozici respondentka pracuje cca 1 rok (před změnou pracovní pozice působila respondentka cca 5 let v top managementu).

8. Jaké organizační útvary máte na MMR v kompetenci?

Odpověď byla zobecněna. Organizační útvary jsou uvedeny v počtech, nikoli jmenovitě.

Komentář diplomantky: V současné době nemá respondentka v kompetenci žádný organizační útvar (před změnou pracovní pozice měla respondentka v kompetenci cca 18 organizačních útvarů).

9. Jaký je celkový počet Vašich podřízených zaměstnanců?

Celkový počet podřízených zaměstnanců je uveden dle organizačního řádu, přičemž do počtu nejsou zahrnuty osoby zaměstnané na dohodu (DPČ, DPP) a volná pracovní místa.

Komentář diplomantky: V současné době nemá respondentka žádné podřízené zaměstnance (před změnou pracovní pozice měla respondentka cca 120 podřízených zaměstnanců).

M2: Modul Faktory úspěchu

10. Proč jste se rozhodla pro působení na MMR?

R7: Asi začátkem devadesátých let jsem byla tři roky na mateřské se třetím dítětem a během té doby zmizel státní ústav, kde jsem projektovala. Jsem původním vzděláním architekt a všichni architekti si udělali svá soukromá architektonická studia. Na to jsem si s třemi malými dětmi netroufala. Ale manžel pracoval ve státní správě, tak jsem nastoupila na nemanážerskou pozici na MMR. Tehdy se to jmenovalo Ministerstvo hospodářství, Ministerstvem pro místní rozvoj se to stalo, až o tři roky později. Takže jsem nastoupila a od té doby tady jsem.

T: Proč jste si nevybrala třeba jiné ministerstvo?

R7: Já jsem šla dělat danou oblast, přišlo mi to zajímavé a nikdy jsem nelitovala. Už tehdy jsem dělala v oblasti architektury i v oblasti předpisů pro projektování, takže to byla logická návaznost. Na soukromou praxi privátního architekta jsem si netroufala, protože bych to nestíhala.

11. Vystřídala jste na MMR více pracovních pozic?

- h. *(V případě, že odpověď na otázku je ano) O jaké pozice se jednalo? Jak dlouho jste byla na jednotlivých pozicích? Co bylo důvodem Vašeho povýšení (uvolnění místa, výběrové řízení, jmenování apod.)?

R7: Všechny kromě pozice ministra.

T: Věděla byste, alespoň orientačně, jak dlouho jste byla na jednotlivých pozicích?

R7: Asi po třech letech. Nastupovala jsem na nemanážerskou pozici, potom jsem byla v liovém managementu. To jsem byla relativně krátce, asi rok. Poté jsem byla dlouho ve středním managementu, chvíli v top managementu a pak zase ve středním. Následně jsem byla chvíli, asi rok na nemanážerské pozici a poté jsem byla převedena do jiné oblasti, což bylo skvělé. A asi po roce jsem šla do středního managementu, kde jsem byla dlouho. Následně jsem byla chvíli pověřená pozicí v top managementu, na kterou jsem poté byla i jmenována a byla jsem tam asi 5 let. Nejdéle jsem pracovala asi ve středním managementu.

T: Aha, takže jste neměla pouze přímý postup nahoru.

R7: Kariéerně jsem stoupala, pak jsem se znelíbila a byla odvolána a zároveň převedena do jiné oblasti, což se nakonec ukázalo jako dobré rozhodnutí.

T: A nebylo pro Vás náročné začínat znovu?

R7: Tak příjemné to samozřejmě není, ale protože jsem na ministerstvo jako takové nezanevřela, tak jsem se rozhodla to zkusit. Byla to nová agenda a zjistila jsem, že mi docela vyhovuje.

T: Pak už jste opět kariéerně stoupala?

R7: Ano.

T: Co bylo důvodem Vašeho povýšení?

R7: Vždycky se samozřejmě musíte hlásit na výběrové řízení, ale vlastně mi to bylo vždy i nabídnuto. Někdo si všiml, že jsem šikovná, a tak se mě ptali, jestli se nechci ucházet o místo. A já odpovídala „dobře, tak ano“.

12. Co považujete za své silné stránky z pohledu pracovního uplatnění?

R7: Určitě jsem **pracovitá**. Jsem **chytrá**, jsem členka Mensy, takže mi to docela dobře myslí. Domnívám se, že **umím pěstovat dobré mezilidské vztahy a nejsem konfliktní člověk**.

13. Co považujete za své slabé stránky z pohledu pracovního uplatnění?

R7: Nedůsledně jsem delegovala a spoustu věcí jsem radši třeba dělala sama, i když jsem je dělat nemusela. To si myslím, že je slabá stránka. Někdy jsem zbytečně puntičkářská, kdy jsem věnovala pozornost něčemu, co... jak zpívá Jiří Suchý „malé věci řešte ruky mávnutím“. Neuměla jsem vždy úplně důsledně oddělit priority od méně důležitých věcí. A ještě mě napadla jedna slabá stránka, neumím moc říkat ne.

14. Co považujete za hlavní faktory svého úspěchu? (praxe, vzdělání, vlastnosti apod.)

R7: **Praxe určitě, vzdělání určitě, u vlastností asi ty silné stránky.** To, že je **na mne spolehnutí, jsem loajální, umím být potichu když je potřeba, nejsem klevetivá.** To jsou dle mého názoru vlastnosti, které se hodí.

T: Řekla byste, že vzdělání má velký význam?

R7: **Význam má, ale myslím si, že je spíš podmínkou. Samozřejmě je to výhoda.** Já jsem kromě odborného vzdělání absolvovala i manažerské studium, a to mi rozhodně rozšířilo obzory a pomohlo například v řízení širokého týmu. **Vzdělávat by se měl člověk celý život, protože doba se mění tak rychle.** A těch nových věcí, co je. Já třeba miluju moderní technologie.

15. Myslíte si, že sdílení Vašich faktorů úspěchu by mohlo pozitivně ovlivnit působení nových zaměstnanců?

R7: **To nedokážu říct, asi záleží na formě sdílení.**

16. Jaké schopnosti a dovednosti Vašich podřízených považujete za klíčové pro splnění zadaných cílů?

T: Nebo jaké vlastnosti oceňujete na svých podřízených?

R7: Určitě loajalitu, férovost, když se nestihá je potřeba to říct dopředu, včas a na rovinu. Myslím si, že je hodně důležité říkat pravdu, nevytáčet se a nelhat. A mít nějaký smysl pro týmovou spolupráci. Byť se to nemusí zdát, tak úřednická práce je hodně týmová. Málokdy děláte nějakou věc úplně sama za sebe. Vždycky se vytváří tým a je dobré, když lidé spolu dokáží dobře vycházet, navzájem se motivovat, sdílet věci a řešit je dohromady. To je hodně

důležité. A potom, aby nepomlouvali za zády a nedělali nehezké věci. Tohle všechno pokládám za dobré.

17. Co považujete za svůj největší kariérní úspěch?

R7: Určitě kus úspěšné legislativy z první oblasti mého působení. Prosazení zákonů a podzákonných předpisů, které upravovaly kus nového občanského zákoníku. Ve druhé agendě určitě úspěšné vyjednávání s Evropskou komisí a s ostatními zeměmi. A pak vyjednávání předpisů, které danou věc upravují v rámci České republiky. Avšak to nikdy nebyla zásluha jednotlivce, byla to hodně týmová práce. Na tom se podílela spousta lidí, ale dohromady jsme to viděli jako společný kariérní úspěch.

18. Jakých dalších kariérních úspěchů byste chtěla dosáhnout?

R7: Teď jsem spokojená a pokud je ještě zájem o nějakou moji spolupráci, tak si toho vážím.

M3: Modul Bariéry v uplatňování žen

19. Jakým bariérám ženy v rámci své kariéry čelí? (obecně)

R7: Myslím si, že když mají ženy děti, tak je pro ně těžší sladování soukromého a pracovního života než u mužů. Zejména pro maminky s malými dětmi je sladění soukromého života a kariéry složitější. Kdyby děti často postrádaly maminku, tak by to na nich mohlo zanechat následky.

T: Co si myslíte o nízkém sebevědomí u žen? Je to pro ženy bariéra?

R7: Nízké sebevědomí může mít muž i žena. Nemyslím si, že by bylo typické pro ženy. Bariéru vidím spíše u péče o malé děti, kdy je starost o ně zpravidla na straně žen.

T: Takže hlavně mateřství?

R7: Ano, ale jinak mě nenapadají žádné další bariéry.

T: Co třeba stereotypy a upřednostňování mužů?

R7: Tady na ministerstvu jsem nic nepociťovala. I ve vedoucích funkcích vždy bylo hodně žen, takže jsem nikdy neměla pocit, že by byl někdo upřednostňovaný. Obecně je na úřednických pozicích docela hodně žen. Mně to tedy nikdy nenapadlo, že by byly ženy znevýhodňovány, nebo že by byli muži upřednostňováni, například finančně.

20. Obrací se na Vás zaměstnankyně při řešení kariérních bariér?

a. (V případě, že odpověď na otázku byla ano) Jaké kariérní bariéry se svými zaměstnankyněmi řešíte nejčastěji?

R7: Ano, chtěli jsme tady umožnit vznik dětské skupiny, aby se ženy mohly dříve vracet do práce. Řešili jsme to, ale nakonec se to nepodařilo, protože přišel Covid. Pro snazší sladování, zejména u mladých maminek s malými dětmi, jsme se dost snažili prosadit home office a to se podařilo ještě před Covidem. Dříve to nebylo tak jednoduché a důvodem pro zavedení byly právě maminky. Dnes už je home office běžnější. Co se týče dětské skupiny, to se zatím nepodařilo. A jinak si nevybavuji, že by za mnou někdo přišel s kariérní bariérou.

21. Jakým bariérám jste Vy v rámci působení konkrétně na své pozici musela čelit jako žena?

a. (V případě, že byly bariéry vyjmenovány) Jak se s těmito bariérami vyrovnáváte či jak jste tyto bariéry překonala?

R7: Standardně, když byly děti malé a potřebovala jsem zůstat déle v práci, tak jsem musela často zaměstnávat babičku (smích). Naštěstí jsem měla chápajícího manžela, ale **žádné bariéry mě nenapadají.**

22. Projevují se podle Vás na MMR genderové stereotypy? Např. snazší kariérní postup mužů, těžší podmínky v uplatňování žen apod.

a. (V případě, že odpověď na otázku byla ano) Můžete uvést jaký genderový stereotyp se podle Vás se na MMR projevuje?

R7: Nemám ten pocit.

23. Zažila jste někdy či byla jste svědkem genderové diskriminace na MMR? Můžete uvést o jaký případ se jednalo?

R7: Ne.

T: Ani nějakého slovního napadení v souvislosti s genderem?

R7: Ne. Nevybavuji si.

24. Co by podle Vás mohlo MMR udělat proto, aby uplatnění včetně kariérního postupu žen v organizaci bylo jednodušší?

R7: Home office jsem již zmiňovala, to dneska problém není. Využívá se a mohu i potvrdit, že za Covidu se používání rozšířilo. Já jsem v době Covidu home office čerpat nemusela, jelikož nemám malé dítě, bydlím kousek od práce a měla jsem kancelář sama pro sebe, takže jsem mohla chodit bez problému do práce. U většiny mých přímých podřízených tehdy nebyl rozdíl v pracovním výkonu. Takže bylo jedno, jestli byli v práci nebo doma, protože na ně byl spoleh a pracovali velmi intenzivně i z domova. To hodně pomohlo. A tím, že jsme měli home office trochu i před Covidem, tak během něj to rozšíření fungovalo, jelikož už jsme měli technické vybavení a mohli pracovat z domu. Dětská skupina by asi bývala pomohla, ale to se zatím nepodařilo v budově ministerstva zřídit. A nic dalšího mě už nenapadá.

T: Já jsem slyšela, že existuje nějaká sdílená dětská skupina.

R7: Ano. Měli jsme nabídku z Ministerstva průmyslu a obchodu a pak byly nabídky z Ministerstva financí. Myslím si, že o to byl zájem, ale nevím přesně, už si to moc nepamatuji.

T: Rozumím, ale přímo tady na ministerstvu není?

R7: Přímo na MMR není, ale chtěli jsme. Před Covidem jsme se s vedením byli i podívat v jedné dětské skupině, kam zrovna chodil jeden můj vnouček. Na dětskou skupinu nejsou prostorové nároky tak velké, tak by to šlo i bez nějakého většího zázemí ve starém domě. O tom jsme uvažovali. Mám dojem, že se na to byl podívat i architekt, že by se něco upravilo, ale pak přišel Covid a zastavilo se to. A teď mám pocit, že se ta myšlenka zase oživila.

M4: Modul Osobní zkušenosti

25. Využívá se na MMR možnost předávání znalostí (ve stylu mentoringu) při nástupu nových zaměstnanců?

R7: V některých útvarech možná ano. Určitě existuje dobrý systém vzdělávání nových zaměstnanců, který si docela chválí. I v rámci útvaru dělají školení odborné části. Ale jestli se

přímo využívá mentoring v jednotlivých týmech, to nevím. Myslím si, že někde ano. A systém vzdělávání špatný není.

T: Máte na mysli kurzy, které si zaměstnanci mohou vybrat přes interní systém?

R7: To je jedna věc. Tady je docela široká nabídka kurzů, které si mohou zaměstnanci vybrat, ale vysloveně nově nastupující lidé mají tuším povinnou vzdělávací sadu. Třeba přímo v útvaru, kam nastupují, aby se víc seznámili s procesy a agendou. To je ten systém s docela dobrou odezvou.

T: Po nástupu noví zaměstnanci absolvují vstupní školení?

R7: Ano, absolvují několik půldenních bloků, kde už jsou dost konkrétní věci, aby víc pochopili souvislosti. Třeba i v rámci daného útvaru nebo několika útvarů. Proto je vstupní vzdělávání pro nově nastupující lidi celkem dost propracované. Avšak nevím, jestli je to ve všech útvarech.

T: Je možné, aby školení probíhalo jenom na některých útvarech?

R7: Přesně tak. Je to například jen pro daný útvar.

26. Předala byste své pracovní know-how/zkušenosti nově nastupujícímu zaměstnanci na Vaši pozici?

- a. (V případě, že odpověď na otázku byla ne) Z jakého důvodu byste své pracovní know-how/zkušenosti nepředala?

R7: To už se stalo, právě sedíme v kanceláři toho člověka (smích). On tu dnes celý den není. Takže ten vlastně po mě převzal útvar a ráda a s chutí jsem mu předávala zkušenosti.

27. Bylo Vám předáno pracovní know-how/zkušenosti od předešlého zaměstnance na Vaší pozici?

- a. (V případě, že odpověď na otázku byla ne) Uvítala byste, kdyby Vám někdo předal know-how/zkušenosti v době nástupu na Vaši stávající pozici?

R7: Bylo. Pokud jde o danou roli v managementu, tak ano, moje nadřízená mi zkušenosti předávala.

28. Daří se Vám sladit svůj pracovní život s osobním životem?

- a. Pracujete Vy osobně i nad rámec běžné pracovní doby na MMR?

R7: Myslím si, že většinou ano. Ne vždycky, ale díky pochopení členů mé rodiny to nějak šlo.

T: Pracujete na MMR nad rámec pracovní doby?

R7: Time management se mi pokaždé nepodařil, takže bohužel tomu tak dlouhodobě bylo.

Chtěla jsem dodělat věci a zamýšlet se nad nimi, takže jsem běžně byla dlouho v práci nebo si nosila práci i domů. Ale byla to moje volba. Kdyby mě to nebavilo, tak bych to nedělala.

T: Pracujete o víkendech nebo dovolených?

R7: Na dovolené tedy ne, ale o víkendech ano. Docela často. A vím, že by se to dělat nemělo.

T: Dovolenu jste si užívala bez práce?

R7: O dovolených jsem nepracovala. Samozřejmě měla jsem mobil s sebou, kdyby někdo volal nebo tak. Ale vozit si s sebou počítač a pracovat jsem si zakázala.

29. Využíváte možnosti vzdělávání pro představené zaměstnance na MMR?

R7: Využívala jsem a některé byly naprosto senzační. To je jedna z opravdu velmi silných stránek MMR. Je tam nabídka docela zajímavých kurzů, od jazykových přes soft skills apod. I pro představené zaměstnance byly některé opravdu úžasné.

30. Jaký máte názor na Vaše finanční ohodnocení? Myslíte si, že by byl muž na Vaší pozici ohodnocen stejně?

R7: To mě nikdy ani nenapadlo, že by byl ohodnocen jinak. Nemyslím si to a jsem spokojená.

31. Jakou formu flexibilní práce využíváte/jste využívala v rámci svého působení na MMR? (zkrácený úvazek, home office apod.)

R7: Dohodu o pracovní činnosti.

32. Byla jste v době působení na MMR na mateřské/rodičovské dovolené?

R7: Ne.

- a. (Pokud byla odpověď na otázku ano) Jak probíhala komunikace mezi Vámi a MMR v době mateřské/rodičovské dovolené?
- b. Byla Vám nabídnuta flexibilní forma práce v době mateřské/rodičovské dovolené?
- c. Byla Vám nabídnuta možnost péče o dítě po návratu do práce? (např. školka, dětská skupina)
- d. Byla Vám nabídnuta možnost vzdělávání v době mateřské/rodičovské

Příloha č. 7 – Vzor rozhovoru s osobami odpovědnými za realizaci projektu Gender (personální oddělení)

PROJEKT GENDER – jednotlivá opatření

Oblast Kariérní růst v projektu Gender:

Opatření č. 1: „Podpořit diverzitu formou doplněné věty v inzerátech na výběrová řízení“

Oblast Vzdělávání v projektu Gender:

Opatření č. 2: „Umožnit vzdělávání zaměstnancům/kyním na MD/RD. Nabídku vzdělávacích akcí zpřístupnit těmto osobám tak, aby měly dostatek příležitostí se odborně i osobně rozvíjet“.

Opatření č. 3: „Umožnit vzdělávání zaměstnancům/kyním na DPP/DPČ. Nabídku vzdělávacích akcí zpřístupnit těmto osobám tak, aby měly dostatek příležitostí se odborně i osobně rozvíjet“.

Oblast Diskriminace, šikana a sexuální obtěžování v projektu Gender:

Opatření č. 4: „Do vzdělávání zahrnout explicitně problematiku rovných příležitostí, genderové (ne)rovnosti, diskriminace, sladování osobního a pracovního života, sexuálního obtěžování apod.“

Opatření č. 5: „Zpracovat standardizovaný postup řešení případů diskriminace, šikanování, mobbingu či (sexuálního) obtěžování.“

Opatření č. 6: „Zdůraznit anonymitu oznamování.“

Oblast Rovné odměňování v projektu Gender:

Opatření č. 7: „Vyrovnat platové třídy – zapojením do LOGIB“.

Oblast Rozvázání pracovního poměru v projektu Gender:

Opatření č. 8: „Zavést výstupní dotazník při ukončení pracovního poměru“.

Oblast Age management v projektu Gender:

Opatření č. 9: „Pracovat s knowledge managementem s ohledem na věk a gender, využít možnosti mentoringu a předávání historické paměti úřadu dále, včetně podpory sociálních vazeb a kontaktů mezi zaměstnanými. Nespoléhat pouze na neformální, často genderově podmíněné, ochoty zaměstnankyň (případně zaměstnanců) sdílet své znalosti nad rámec pracovních povinností.“

Oblast Flexibilní uspořádání práce v projektu Gender:

Opatření č. 10: „V interní směrnici specifikovat flexibilní formy práce, které MMR umožňuje, konkretizovat jaké pracovní režimy MMR nabízí. Zavést formu pro písemnou žádost, povinnost vedoucích zdůvodnit odmítnutí. Definovat systém oběhu žádostí, např. vedoucí odd. – vedoucí odboru – tajemník/-ce, definovat termíny, do kdy je nutné žádat, kdy bude zaměstnaná osoba vyrozuměna.“

Opatření č. 11: „Průběžně monitorovat a vyhodnocovat využití jednotlivých forem práce, monitorovat rozdíly ve využívání flexibilních forem práce na jednotlivých odborech.“

Opatření č. 12: „Pravidelně proškolovat management v oblasti flexibilních forem práce (legislativa) a řízení pracovníků/ic zaměstnaných v alternativních pracovních režimech. Při zkrácených úvazcích adekvátně krátit rozsah činnosti a efektivně je řídit.“

Opatření č. 13: „Transparentně informovat všechny zaměstnance/kyně o možnostech využití flexibilních forem práce. Základní informace o těchto pracovních režimech implementovat jako součást vstupního školení u nových i navracejících se zaměstnanců/kyň.“

Oblast Management mateřské/rodičovské dovolené v projektu Gender:

Opatření č. 14: „Systematicky přistoupit k managementu MD/RD – více komunikovat se zaměstnanci/kyněmi na/před a po MR/RD, informovat je o jejich právech a povinnostech, o možnostech pro využití flexibilních forem práce, pravidelně zjišťovat jejich zájem o návrat do práce. Komunikovat s nimi o tom, jak si návrat představují.“

Opatření č. 15: „Udržovat komunikaci s osobami na MD/RD i nad rámec administrativních záležitostí, informovat je pravidelně o dění na MMR, nabízet účast na vzdělávacích akcích, přeposílat hromadná sdělení pro zajištění kontinuity informací apod.“

Opatření č. 16: „Informovat o možnostech práce při mateřské a rodičovské dovolené, identifikovat pozice, které je možné částečně vykonávat z domova, formou mimopracovních smluv, či s využitím flexibilních forem práce.“

Opatření č. 17: „Zvážit explicitní možnosti podpory aktivního otcovství – např. informovat o existenci otcovské poporodní péče. Zvážit také podporu LGBT rodičů – den volna při porodu, týdenní poporodní péče. To lze aplikovat v rámci kolektivního vyjednávání či v rámci rozšíření systému benefitů.“

Opatření č. 18: „Oslovovat zaměstnance/kyně na MD/RD s nabídkou dalšího vzdělávání.“

Opatření č. 19: „Podpořit adaptační proces zjištěním reálných potřeb navracejících se zaměstnanců/kyň, nastavit adaptační proces specificky pro osoby vracející se z MD/RD.“

Opatření č. 20: „Zajistit lepší informovanost zaměstnanců/kyň o dětské skupině. Průběžně provádět průzkum ohledně zájmu o umístění dítěte do dětské skupiny.“

Otázky do rozhovorů se zástupci personálního oddělení

M1: Modul Kontextové údaje

1. Do jaké věkové kategorie spadáte? (kategorie: do 34, 35-44, 45-54, nad 54)
2. Jaké je Vaše dosažené vzdělání? (kategorie: SŠ, bakalářský nebo magisterský studijní program VŠ)
3. Jaká je Vaše pracovní zařazení v organizaci?
4. Jak dlouho pracujete na této pozici?

M5: Modul Řízení gender managementu na MMR

5. Přicházíte v rámci Vašeho pracovního zařazení do kontaktu s gender managementem na MMR?
6. Jakým způsobem je řízen gender management na MMR?
 - a. Které konkrétní útvary/osoby mají na MMR v kompetenci realizaci opatření v rámci gender managementu?
 - b. Kterými dokumenty se realizace gender managementu na MMR řídí?
 - c. Probíhají osobní schůzky k řešení gender managementu?
 - d. (Pokud je odpověď na otázku ano) Kteří pracovníci se účastní schůzek k řešení gender managementu?
7. Jak konkrétně byl realizován projekt Gender na MMR?
 - a. Co bylo cílem projektu Gender?
 - b. Kdy byl projekt Gender realizován?
 - c. Kdo byl odpovědný za realizaci projektu Gender a za realizaci opatření definovaných v rámci výstupů projektu?

M6: Modul Realizace opatření v oblasti gender managementu

8. Které z výše uvedených opatření projektu Gender se podařilo zrealizovat?
 - a. (V případě, že bylo dané opatření realizováno) Jakým způsobem probíhala realizace tohoto opatření? Kdy bylo toto opatření realizováno?
 - b. (V případě, že dané opatření realizováno nebylo) Z jakého důvodu nebylo opatření realizováno? Plánuje MMR nadále realizovat tohle opatření? Pokud ano, kdy by realizace tohoto opatření měla proběhnout?
9. Jaké jsou výstupy realizovaných opatření projektu Gender?
 - a. Např. dokumenty, nastavení procesů, nějaké aplikace, kampaně apod.?
10. Jaké jsou pozitivní přínosy realizovaných opatření z obecného hlediska a z hlediska uplatnění žen na MMR?
11. Objevily se i nějaké negativní efekty realizovaných opatření z obecného hlediska a z hlediska uplatnění žen na MMR?
 - c. (V případě, že je odpověď na otázku je ano) Jaké?
12. Byly vynaloženy na realizaci opatření projektu Gender finanční náklady?
 - a. (Pokud je odpověď na otázku ano) Můžete uvést příklad finančních nákladů některých opatření projektu Gender?
13. Přetrvávají z pohledu uplatnění žen na MMR nějaké bariéry?
14. Existují další opatření nad rámec projektu Gender, která jsou realizována nebo by mohla být realizována pro zlepšení uplatnění žen na MMR?
15. Bylo součástí projektu získání a zpracování zpětné vazby od zaměstnanců?
 - a. (Pokud je odpověď na otázku ano) Jakým způsobem byla zpětná vazba od zaměstnanců získávána?

M7: Podpora zaměstnanců

16. Řeší personální oddělení se zaměstnanci záležitosti v rámci rovných příležitostí pro muže a ženy?
 - a. (Pokud je odpověď na otázku ano) Jakým způsobem? (např. existuje pracovní skupina, schránka důvěry apod.)
 - b. (Pokud existuje pracovní skupina) Co má pracovní skupina za cíl? Kolik má pracovní skupina členů? Jak často probíhají schůzky pracovní skupiny?
17. (Pokud existuje schránka důvěry) Využívají zaměstnanci MMR schránku důvěry? Jakým způsobem se podněty řeší? (popsat způsob fungování, jak často, kdo je řešitel, existuje elektronická schránka důvěry, jaká je lhůta pro vyřízení podnětů apod.)
18. Probíhá na MMR předávání znalostí (ve stylu mentoringu) při nástupu nových zaměstnanců?
19. (V případě, že odpověď na otázku je ano) Jakým způsobem předávání znalostí probíhá?
20. Jaká je časová dotace na předávání znalostí/školení nových zaměstnanců?
21. Využívají se externí či interní školitelé (např. zaměstnanci, mentoři apod.)?
22. Jaké jsou náklady na předávání znalostí/školení nových zaměstnanců?

Příloha č. 8 – Rozhovor s osobami odpovědnými za realizaci projektu Gender (personální oddělení)

PROJEKT GENDER – jednotlivá opatření

Oblast Výběrová řízení v projektu Gender:

Opatření „*Podpořit diverzitu formou doplněné věty v inzerátech na výběrová řízení*“.

Oblast Vzdělávání v projektu Gender:

Opatření „*Umožnit vzdělávání zaměstnancům/kyním na MD/RD. Nabídku vzdělávacích akcí zpřístupnit těmto osobám tak, aby měly dostatek příležitostí se odborně i osobně rozvíjet*“.

Opatření „*Umožnit vzdělávání zaměstnancům/kyním na DPP/DPČ. Nabídku vzdělávacích akcí zpřístupnit těmto osobám tak, aby měly dostatek příležitostí se odborně i osobně rozvíjet*“.

Oblast Diskriminace, šikana a sexuální obtěžování v projektu Gender:

Opatření „*Do vzdělávání zahrnout explicitně problematiku rovných příležitostí, genderové (ne)rovnosti, diskriminace, sladování osobního a pracovního života, sexuálního obtěžování apod*“.

Opatření „*Zpracovat standardizovaný postup řešení případů diskriminace, šikanování, mobbingu či (sexuálního) obtěžování*“.

Opatření „*Zdůraznit anonymitu oznamování*“.

Oblast Rovné odměňování v projektu Gender:

Opatření „*Vyrovnat platové třídy – zapojením do LOGIB*“.

Oblast Rozvázání pracovního poměru v projektu Gender:

Opatření „*Zavést výstupní dotazník při ukončení pracovního poměru*“.

Oblast Age management v projektu Gender:

Opatření „*Pracovat s knowledge managementem s ohledem na věk a gender, využít možnosti mentoringu a předávání historické paměti úřadu dále, včetně podpory sociálních vazeb a kontaktů mezi zaměstnanými. Nespoléhat pouze na neformální, často genderově podmíněné, ochoty zaměstnankyň (případně zaměstnanců) sdílet své znalosti nad rámec pracovních povinností*“.

Oblast Flexibilní uspořádání práce v projektu Gender:

Opatření „*V interní směrnici specifikovat flexibilní formy práce, které MMR umožňuje, konkretizovat jaké pracovní režimy MMR nabízí. Zavést formu pro písemnou žádost, povinnost vedoucích zdůvodnit odmítnutí. Definovat systém oběhu žádostí, např. vedoucí odd. – vedoucí odboru – tajemník/-ce, definovat termíny, do kdy je nutné žádat, kdy bude zaměstnaná osoba vyrozuměna*“.

Opatření „*Průběžně monitorovat a vyhodnocovat využití jednotlivých forem práce, monitorovat rozdíly ve využívání flexibilních forem práce na jednotlivých odborech*“.

Opatření „*Pravidelně proškolení management v oblasti flexibilních forem práce (legislativa) a řízení pracovníků/ic zaměstnaných v alternativních pracovních režimech. Při zkrácených úvazcích adekvátně krátit rozsah činnosti a efektivně je řídit*“.

Opatření „*Transparentně informovat všechny zaměstnance/kyně o možnostech využití flexibilních forem práce. Základní informace o těchto pracovních režimech implementovat jako součást vstupního školení u nových i navracejících se zaměstnanců/kyň*“.

Oblast Management mateřské/rodičovské dovolené v projektu Gender:

Opatření „*Systematicky přistoupit k managementu MD/RD – více komunikovat se zaměstnanci/kyněmi na/před a po MR/RD, informovat je o jejich právech a povinnostech, o možnostech pro využití flexibilních forem práce, pravidelně zjišťovat jejich zájem o návrat do práce. Komunikovat s nimi o tom, jak si návrat představují*“.

Opatření „*Udržovat komunikaci s osobami na MD/RD i nad rámec administrativních záležitostí, informovat je pravidelně o dění na MMR, nabízet účast na vzdělávacích akcích, přeposílat hromadná sdělení pro zajištění kontinuity informací apod*“.

Opatření „*Informovat o možnostech práce při mateřské a rodičovské dovolené, identifikovat pozice, které je možné částečně vykonávat z domova, formou mimopracovních smluv, či s využitím flexibilních forem práce*“.

Opatření „*Zvážit explicitní možnosti podpory aktivního otcovství – např. informovat o existenci otcovské poporodní péče. Zvážit také podporu LGBT rodičů – den volna při porodu, týdenní poporodní péče. To lze aplikovat v rámci kolektivního vyjednávání či v rámci rozšíření systému benefitů*“.

Opatření „*Oslovovat zaměstnance/kyně na MD/RD s nabídkou dalšího vzdělávání*“.

Opatření „*Podpořit adaptační proces zjištěním reálných potřeb navracejících se zaměstnanců/kyň, nastavit adaptační proces specificky pro osoby vracející se z MD/RD*“.

Opatření „*Zajistit lepší informovanost zaměstnanců/kyň o dětské skupině. Průběžně provádět průzkum ohledně zájmu o umístění dítěte do dětské skupiny*“.

Otázky do rozhovorů se zástupci personálního oddělení

Rozhovor se dvěma respondenty – zkratka RA a RB

Tazatel (zkratka T)

MA: Modul Kontextové údaje

23. Do jaké věkové kategorie spadáte? (kategorie: do 34, 35-44, 45-54, nad 54)

RB: Do padesáti čtyř let obě dvě.

24. Jaké je Vaše dosažené vzdělání? (kategorie: SŠ, bakalářský nebo magisterský studijní program VŠ)

RB: VŠ obě. Magisterský studijní program.

25. Jaké je Vaše pracovní zařazení v organizaci?

RA: My máme sdílené pracovní místo, protože obě dvě pracujeme na zkrácený úvazek. A máme na část úvazku pozici, která se jmenuje gender focal point, což je člověk, který je odpovědný za genderové záležitosti v organizaci na základě usnesení vlády. Tam je požadavek, aby to dělal minimálně jeden člověk na plný úvazek, takže my to takhle dělíme. Plus obě máme ještě povinnosti, které vyplývají ze zařazení v personálním odboru, takže máme na starosti úkoly kolem sladování, flexibilní volby práce, home office a dále máme ještě své agendy, které souvisejí s personální činností. Já mám například na starost záležitosti, které se týkají čestných prohlášení podle zákona o střetu zájmů, pak mám takové zbytkové agendy k akreditaci dalšího vzdělávání atd. A kolegyně zajišťuje...

RB: Například schválení, přípravu a zpracování žádostí k jiné výdělečné činnosti apod.

26. Jak dlouho pracujete na této pozici?

RA: Na ministerstvu pracuji od roku 2004, což už je dlouho a na téhle pozici od doby, co jsem se vrátila z rodičovské dovolené, což bylo asi v roce 2009.

T: Mohu se zeptat, co jste dělala předtím?

RA: Byla jsem zástupce ředitele personálního odboru.

T: A Vy?

RB: Pracuji zde od začátku roku 2021, což není dlouho a působím stále na této pozici. A jak zmiňovala kolegyně gender focal point, název pozice by bylo možné přeložit také jako meziresortní koordinátor pro rovné příležitosti.

RA: Jednu dobu byla snaha o překlad do češtiny, ale pak se to zase zvrtilo a už se tomu zase říká GFP.

T: Název se neuchytil?

RA: Asi se to neuchytilo. Už nevím, za kterého ministra byla snaha název počeštit, ale protože už to běží od roku 2000 je zažitý název GFP.

RB: Překlad koordinátor možná není úplně správné vyjádření názvu, které by chtěli na tuto pozici dosadit.

RA: To je asi pravda.

MB: Modul Řízení gender managementu na MMR

27. Přicházíte v rámci Vašeho pracovního zařazení do kontaktu s gender managementem na MMR?

RA: My v rámci té pozice asi ano. (smích)

RB: Je to pracovní náplň. (smích)

RA: Je to naše pracovní náplň. Hodně řešíme věci, které souvisejí se strategií rovnosti, která je celoresortní vládní dokument. Spolupracujeme s úřadem vlády, který má odbor rovnosti žen a mužů, s ostatními kolegy na stejné pozici v rámci jednotlivých ústředních orgánů státní správy. V rámci ministerstva máme pracovní skupinu, kde tohle řeší zástupci jednotlivých sekcí a další důležití lidé. Plus s konkrétními zaměstnanci řešíme věci, které souvisejí se sladováním.

RB: Ale s naplňováním strategie 21+, souvisí celá řada úkolů, které řešíme i my jako koordinátorky neboli gender focal point.

28. Jakým způsobem je řízen gender management na MMR?

a. Které konkrétní útvary/osoby mají na MMR v kompetenci realizaci opatření v rámci gender managementu?

RA: Paní státní tajemnice, která je nejvyšším úředníkem pro všechny úředníky na ministerstvu. Plus ředitel personálního odboru, který má ještě větší dohled nad zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru. Protože zde máme dvě kategorie zaměstnanců. Celé to více méně spadá do kompetence personálního odboru. A protože pod gender management spadají i věci, které nesouvisí přímo s genderem, tak tam máme zástupce z jednotlivých pracovních skupin, na které se obracíme v daných souvislostech.

T: Mohla bych položit další otázku? Mám tady vytištěné vybrané opatření projektu Gender, které byly na stránkách ministerstva a chtěla bych se zeptat na projektový tým. Tým je složený z lidí, které jste teď vyjmenovala?

RA: Projektový tým byl vytvořen k projektu Gender. Byl to jen ad hoc složený tým ve chvíli, kdy se projekt řešil. V týmu byli zástupci odboru projektového řízení, kteří projekt managovali, platili, hlídali lhůty, psali závěrečné zprávy atd. Pak zde byli zástupci personálního odboru, zastoupený mnou a mým nadřízeným, vedoucím oddělení. Dále externí členové, kteří s projektem Gender pomáhali. Což byli lidé, kteří působí zpravidla v Gender studies. V projektu jsme neměli zapojenou přímo organizaci Gender studies, jelikož do projektu mohly být

zapojeny pouze fyzické osoby. Osoby z této organizace jsme měli zaměstnané na dohody a byli členy týmu. Některé úkoly se daly delegovat na externí organizace, které například provedly vyhodnocení dotazníkového šetření. S externí organizací byla podepsána smlouva, která obsahovala prohlášení o mlčenlivosti atd. Tito lidé tvořili řídicí tým projektu. Poté, co projekt skončil, kompetence a řešení daných oblastí byly přiřazeny příslušným útvarům, které měly na určité oblasti návaznost a mohly zajistit udržitelnost. Což byl většinou personální odbor, odbor projektového řízení, který ještě plnil výstupní úkoly a následně to přešlo do dalších projektů, které s tím souvisely. Takže už to nemá takovou jasnou strukturu.

T: Děkuji, zajímalo mě, zda byl tým složen pouze ze zaměstnanců ministerstva nebo tam byly i externí osoby. Chcete k tomu něco doplnit?

RB: Asi ne, v té době jsem na MMR nebyla. Když jsem nastoupila, projekt už byl ukončen, takže jsem začala pracovat v pracovní skupině pro rovnost, která funguje pod strategií 21+.

RA: Pracovní skupina je hlavní koordinátor v této oblasti.

b. Kterými dokumenty se realizace gender managementu na MMR řídí?

RA: Pracovali jsme s dokumenty a shromažďovali analytické podklady za účelem zjištění aktuálního stavu gender managementu. Výstupy z projektu byly genderový audit, analýza sladování apod., ze kterých byly vytvořeny další výstupy, kterými se řídíme. Jedná se například o akční plán. Co se týče interních předpisů, gender management je ve služebním a pracovním řádu nějakým způsobem obecně obsažen.

c. Probíhají osobní schůzky k řešení gender managementu?

i. (Pokud je odpověď na otázku ano) Kteří pracovníci se účastní schůzek k řešení gender managementu?

RA: Já si myslím, že probíhají jenom v případě, když nastane nějaký konflikt, který je potřeba řešit. Anebo, když se řeší nějaká návaznost, která je koncepční, kdy je potřeba něco do budoucna vytvořit. Nejsou to úplně pravidelné schůzky. Pravidelné schůzky jsou u pracovní skupiny, ta se schází třikrát, čtyřikrát ročně, jak to vyjde, ale jinak s paní státní tajemnicí to řešíme, ne na pravidelné bázi. Nicméně se stýkáme, když je potřeba.

RB: Vlastně permanentně, týdně.

RA: My jsme velmi intenzivně v kontaktu a tím pádem nepotřebujeme mít nastaveno, že každé druhé úterý se od desíti hodin sejdeme, protože to by úplně nefungovalo.

RB: Nebo jak Vy myslíte ty osobní schůzky? Co by bylo cílem nebo jaké schůzky myslíte?

RA: Jakou máte představu?

T: Já nevím, jak to funguje, tak mě napadlo, jestli například nemáte jednou ročně nějakou koordinační schůzku i s ostatními lidmi, kteří se tím zabývají.

RA: To je právě ta pracovní skupina.

RB: Pracovní skupina, ta se schází a tam je toho víc.

T: Tam se také řeší otázky gender managementu?

RB: Ano, přesně tak.

T: Dobře. Pak mám otázku, jestli se Vy osobně účastníte, ale to už jste mi potvrdily, takže můžeme jít dál.

29. Jak konkrétně byl realizován projekt Gender na MMR?

a. Co bylo cílem projektu Gender?

b. Kdy byl projekt Gender realizován?

c. Kdo byl odpovědný za realizaci projektu Gender a za realizaci opatření definovaných v rámci výstupů projektu?

RA: Ono už je to vlastně pár let, protože projekt Gender začal v roce 2017 a končil v roce 2020. A ještě končil příchodem Covidu a nouzovým stavem. Měli jsme mít velkou závěrečnou konferenci, kam byli pozvaní lidé z jednotlivých resortů, lidé od ombudsmana, ale to bylo někdy v dubnu 2020, takže ještě nebylo nastaveno ani fungování v rámci telekonferencí. Nakonec se konference neuskutečnila, což nám bylo líto, ale nedalo se to v tu dobu vyřešit jinak.

T: Co bylo cílem projektu?

RA: Cílem projektu, bylo zmapovat potřeby zaměstnanců týkající se gender managementu. Bylo to poměrně sofistikovaně vystavěno, protože tam bylo několik specifických cílů a modulů, které se postupně řešily. Byla tam návaznost ve chvíli, kdy se udělala nějaká analýza ve spojitosti s dalšími moduly. Na začátku se dělaly velké analýzy interních předpisů, dělaly se dotazníková šetření, rozhovory s fokusními skupinami, které jsme měly ohledně nastavení. Měli jsme představené, měli jsme běžné zaměstnance, měli jsme zaměstnankyně na mateřské, rodičovské dovolené, měli jsme zaměstnance 60+, abychom vlastně postihli všechny kategorie, které se mohou nějakým způsobem vymezovat nebo mít specifické zájmy. Tak to bylo postupné a my jsme se jako tým scházeli pravidelně. To bylo myslím minimálně jednou za měsíc nebo v případě potřeby i častěji. Byli jsme v permanentním e-mailovém kontaktu, protože se pořád průběžně něco řešilo. Na setkáních se už řešily konkrétní výstupy. A cílem bylo zmapovat, nastavit nové procesy a celé to ukotvit.

T: Vy jste nyní řekla, že jste to měli rozdělené na kategorie. Mohla bych se zeptat, jak jste si to rozdělili? Mně bylo řečeno, že se nesbírají údaje ohledně lidí (mateřská, věk apod.).

RA: Máme personální informační systém, kde tyto údaje jako zaměstnavatel máte k dispozici. Ony se nesbírají, nezpracovávají, ale ve chvíli, kdy potřebujete sehnat deset lidí na mateřské dovolené, tak máme seznam padesáti žen, se kterými stále intenzivně řešíme kam se vrátí, kdy se vrátí, jestli neplánují další dítě. To jsou informace, které HR oddělení musí znát a musí s nimi umět pracovat. My jsme je oslovovali z důvodu vytvoření dobrých vztahu a navázání spolupráce. U kterých jsme věděli, že se s nimi dá komunikovat a jsou schopni se uvolnit z práce, protože jsme je potřebovali na půl dne do fokusní skupiny. Skutečně jsme tam nemohli dát někoho, kdo nám řekne, že je třeba tři dny v týdnu v Bruselu a nebude se zabývat nějakými věcmi, které ho nezajímají. Takže jsme je oslovovali, protože v rámci týmu byli vedoucí zaměstnanci a ti se orientovali podle toho, jak ty lidi znají a my jsme zase řešili ty demografické věci. Když jsme věděli, že potřebujeme lidi nad 60+, tak jsme si udělali čáru podle data narození, vybrali jsme každého třetího a oslovovali jsme je. Pak jsme počkali, jestli budou ochotni spolupracovat a jinak jsme hledali někoho dalšího.

T: Tyto údaje o zaměstnancích se běžně nezpracovávají, ale pokud potřebujete zjistit a použít nějaké procentuální zastoupení, lze tyto informace využít?

RA: V rámci strategie rovnosti žen a mužů se každý rok reportují některá data. Reportuje se, kolik tady pracuje žen a mužů, v jakých pozicích, jestli jsou v pozicích představených a vedoucích nebo běžných pracovníků. Dělí se ženy, muži v kategorii třeba náměstků, ředitelů odborů atd. Řeší se i jejich platy, což jsou anonymizované statistiky, které však potřebuje znát. Takže se používají data z personálního informačního systému, platového systému a ty se poté vyhodnotí a anonymizované posílají dál.

T: Děkuji. A ještě k tomu mám poslední otázku, kdo byl odpovědný za realizaci projektu?

RA: Nejvyšší odpovědná osoba byla paní státní tajemnice, která podepisovala všechny smlouvy a podepisovala se pod plnění. Výkonným manažerem byla paní ředitelka odboru projektového řízení. Tenkrát se to tak jmenovalo, nevím, zda se to nově nejmenuje jinak. Předpokládám, že se to jmenuje stejně. Musela bych se podívat (smích). Výkonný manažer byl odpovědný za konkrétní realizaci a my jsme byli tým.

MC: Modul Realizace opatření v oblasti gender managementu

30. Které z výše uvedených opatření projektu Gender se podařilo zrealizovat?

- d. (V případě, že bylo dané opatření realizováno) Jakým způsobem probíhala realizace tohoto opatření? Kdy bylo, toto opatření realizováno?
- e. (V případě, že dané opatření realizováno nebylo) Z jakého důvodu nebylo opatření realizováno? Plánuje MMR nadále realizovat tohle opatření? Pokud ano, kdy by realizace tohoto opatření měla proběhnout?

T: V této části s Vámi budu chtít probrat vybraná opatření z projektu Gender. Potřebovala bych zjistit, která opatření byla realizována, která ne a proč. Opatření jsem neuváděla všechny, jelikož jich je opravdu mnoho. Ale vybrala jsem ty, o kterých si myslím, že se nejvíce týkají mé diplomové práce. Hned prvním je, zda se podařilo uskutečnit opatření „*Podpořit diverzitu formou doplněné věty v inzerátech na výběrová řízení*“?

RA: Ano. Největším problémem bylo, jak to zvládnout technicky, aby se v inzerátech vše potřebné zobrazovalo. Ale vyřešili jsme to. Hned to najdu. (*respondentka vyhledala znění z webových stránek ministerstva*). Do inzerce jsme opsali, že ministerstvo pro místní rozvoj vítá individualitu a podporuje diverzitu – nabízí respektující pracovní prostředí pro všechny, kdo splňují kvalifikační předpoklady a požadavky bez ohledu na pohlaví, rodinné závazky, věk, národnost či zdravotní hendikep. To byl požadavek, který měl i Úřad vlády ČR, protože na tuto oblast je kladen poměrně velký důraz. To se nám podařilo a nebylo to zas tak složité. Jde spíše o to, že ne každé pracovní místo splňuje to, aby tam daný člověk mohl pracovat. Například pokud jde o zdravotní hendikep osoby, budovy ministerstva jsou bariérové a nejsou tady dostatečné kapacity na výtahy, bezbariérové WC apod. Tato budova ještě podmínky částečně splňuje, ale ministerstvo sídlí asi v pěti nebo šesti budovách a řada budov je pronajatých. A ve chvíli, kdy se nedělá rekonstrukce, nemůže se do toho zasáhnout. Takže tohle je vlastně taková deklarace, ale upřímně řečeno ne úplně vždy se to dá naplnit. Samozřejmě pohlaví, rodinné závazky, věk, to nás nezajímá. Národnost... máme tady spoustu lidí, kteří pracují a mají jinou národnost, jsou jiné státní příslušnosti.

T: Já jsem myslela, že je podmínkou, aby měl zaměstnanec českou příslušnost.

RA: Je stanovena příslušnost Evropské unie, a ne všichni jsou úředníci. Tady jsou i zaměstnanci v pracovním poměru, takže to není nic, co by vadilo.

T: Rozumím.

RA: Zdravotní hendikep je téma, které mě hodně zajímá a vím, že je problematické.

T: Samozřejmě to není tak jednoduché, například kvůli budovám.

RA: Ano, zaprvé z důvodu bariér nebo pokud byste chtěla zaměstnat někoho, kdo není vysoce kvalifikovaný, ale mohl by dělat placené práce, tak systém ve státní správě je nastaven na systemizovaná pracovní místa, kde jsou jasně dané požadavky. U pracovních pozic typu vrátný, úklid se outsourcuje. Tyto práce nedělají naši zaměstnanci, takže nemáte šanci zaměstnat lidi, kteří by to i dělali rádi a chtěli byste je podpořit. Ale protože máte externí firmu, která tuto práci zastane, tak tyto pozice neobsadíte našimi lidmi.

T: Děkuji. Dále tady mám opatření „*Umožnit vzdělávání zaměstnancům/kyním na MD/RD. Nabídku vzdělávacích akcí zpřístupnit těmto osobám tak, aby měly dostatek příležitostí se odborně i osobně rozvíjet*“.

RA: Podařilo se to v tom smyslu, že jsme vzdělávací programy začali maminkám nabízet, s tím, že se mohou zúčastnit. Pro ně to není jednoduché, protože nenabízíme vzdělávání s hlídáním dětí. To upřímně neumíme. Myslím si, že se docela povedlo, když byl Covid a řada vzdělávání se uskutečnila distančně. Některé maminky využily tohoto způsobu a zúčastnily se, ale nemyslím si, že by to bylo běžné. Většinou pro maminky není prioritou se vzdělávat. Této příležitosti využívají až před návratem do zaměstnání, což je obvykle kolem třetího roku dítěte.

T: Pokud jsem to správně pochopila, tak když skončil Covid, opět se to přesunulo do osobního setkávání.

RA: My jim to nabízíme, ale opět se to přesunulo do roviny osobního setkávání v našich prostorech. Což je problematické, protože dítě nemá kdo hlídat.

RB: Myslím, že v online provedení už nic nepokračuje.

RA: Já si také myslím, že v online provedení už nic moc není, ale během Covidu byly skutečně dva roky, kdy se to tímto způsobem realizovalo, včetně počítačových školení přes Zoom a přes Teams. V tu dobu to bylo podporováno, ale myslím, že se to zastavilo. Vzdělávání většinou vychází z hodnocení, kdy každé dva roky děláme hodnocení a představený s vámi domluví, na co se budete v dalším období zaměřovat. Z toho vyplývají typy vzdělávacích kurzů. Když jsou matky na mateřské nebo rodičovské dovolené hodnocení neprobíhá, jelikož není co hodnotit. Proto se pro maminky nic moc neplánuje. Ony se samozřejmě mohou přihlásit na kurzy soft skills apod. ale moc často se to neděje. Nabízíme jim to asi jednou za rok, jelikož na začátku roku se vždy všem zaměstnancům a těmto osobám posílá přehled a seznam kurzů, které se v následujícím roce budou realizovat a oni se mohou přihlásit přes intranet.

T: Výborně. Chtěla bych se zeptat na Váš osobní názor. Jestli by podle Vás nebylo vhodné zavést online vzdělávání?

RA: Maminky jeví zájem spíše o odborné kurzy.

T: A ty jsou lepší při osobním setkání?

RA: Ty nejsou pro široký okruh lidí. Hodně se dělají vzdělávání pro konkrétní problematiku, protože ministerstvo má problematik hodně. Ministerstvo je složené z více působností, nejsme třeba jako školství, kdy se řeší jen vzdělávání menší, větší, celoživotní. My tady máme velmi rozdílné obory, máme tady evropskou agendu, územní řád a stavebnictví, máme cestovní ruch, agenturu pro sociální začleňování, pohřebnictví. To jsou tak nesrovnatelné obory, pro které nemůžete udělat jedno školení. Můžete pro ně udělat školení o manažerských dovednostech, to ano.

RB: Nebo čeština pro úředníky.

RA: Nebo jak si zlepšit zrak, ale když potřebují třeba novelu stavebního zákona, tak to potřebují jen pro sebe. A chtějí někoho, kdo to s nimi bude probírat face to face a budou se moci ptát a ukazovat si na konkrétní paragrafy.

T: Rozumím. To by asi bylo i dost nákladné. Kdyby měly zájem například maminky na mateřské a dejme tomu, že by se přihlášily dvě, každá by byla z jiného odboru, tak pro každou udělat školení zvlášť, by asi nebylo možné.

RA: Zřejmě to není úplně jednoduché. Hlavně máme pocit, že o to není zatím zájem. Že by to byla nějaká priorita. Jsou samozřejmě maminky, které se chtějí vrátet dříve nebo které chtějí mateřství skloubit s prací, ale to se pak většinou řeší zaměstnáním na dohodu. Že nejsou úplně mimo úřad, ale jsou tady a nějakou část práce vykonávají v menším rozsahu nebo trochu jinou práci, ale nevypadnou z režimu.

T: Dále tady mám stejné opatření, akorát s tím rozdílem, že se jedná o dohodáře (Opatření *„Umožnit vzdělávání zaměstnancům/kyním na DPP/DPČ. Nabídku vzdělávacích akcí zpřístupnit těmto osobám tak, aby měly dostatek příležitostí se odborně i osobně rozvíjet“*).

RA: Myslím si, že to nenabízíme.

RB: Myslím si, že ne.

T: Ano, já o to měla zájem. Ale jsem na dohodu, proto jsem se bohužel nemohla přihlásit.

RA: Víím, že se výjimečně dělají školení, kdy si odbor dělá svoje vlastní školení a občas dohodáře zvou. Ale určitě to není norma.

T: A věděly byste proč se to nenabízí dohodářům?

RA: Je jich docela hodně a asi by to bylo finančně náročné. Někdy je i problém, že řada zaměstnanců je financována ze státního rozpočtu a z projektů a projekty mají vlastní pravidla.

Každý projekt má nějaké pravidla a asi by bylo složité zkoumat, jestli zrovna tento projekt umožňuje, aby se vzdělávali externí lidé. A na to zde nemáme kapacitu. Maximálně se stane, že si to řeší konkrétní odbory, když je to pro ně akutní.

T: Takže tohle se asi neplánuje realizovat?

RA: Myslím si, že tohle se měnit nebude.

T: Dobře. Teď tady mám oblast diskriminace, šikany a sexuálního obtěžování a první opatření je „*Do vzdělávání zahrnout explicitně problematiku rovných příležitostí, genderové (ne)rovnosti, diskriminace, slad'ování osobního a pracovního života, sexuálního obtěžování apod.*“

RA: My se teď snažíme každý rok mít vzdělávání na tuhle oblast. To vlastně můžeš říct, jaké jsme měli letos, protože jsi u toho byla.

RB: My jsme to jedno, které se věnovalo oblasti rovného zacházení, obecně šikaně, sexuálnímu obtěžování realizovali s Gender Studies. Bylo to zaměřené na obecné pojmy a realizovali jsme to pro skupinu představených nebo vedoucích pracovníků. Bylo to vyloženě určené jenom pro ně. A druhé bylo zaměřené už konkrétně na LGBT. To byl spíše workshop s povídáním a také pro skupinu vedoucích pracovníků. Takže zatím jsme realizovali tyto dvě a chceme v tom pokračovat.

T: Tam se učí například o tom, jak rozpoznat, že se něco děje a jak tomu zamezit?

RB: Ano, jak s tím dále pracovat nebo jak postupovat.

RA: Jak to nastavit v kolektivu, jakým způsobem s kolektivem pracovat i jaký je standardní postup neboli jakým způsobem to má probíhat.

T: A pro podřízené zaměstnance takové vzdělávání je? Aby to i oni uměli rozpoznat?

RB: Zatím ještě není. Plánujeme to. Plánujeme to i pro ně, zájem by o to určitě byl. Takže to také uděláme, ale nejdříve jsme šli cestou vedoucích pracovníků. V podstatě jsme se domluvili v rámci pracovní skupiny pro rovnost, že tohle je prioritní skupina. Takže jsme začali s touto skupinou a postupně pak přejdeme i k zaměstnancům.

RA: Tam se musí vyřešit financování, protože jsme neměli žádnou speciální rozpočtovou kapitolu. Musíme se ohlížet na to, jestli nám někdo finance dá, protože když se dělaly v rámci projektu Gender vzdělávací aktivity, tak na to byly vyloženě vyčleněné finanční prostředky. Když projekt probíhal, každý rok se realizovalo vzdělávání placené z těchto finančních prostředků. A ve chvíli, kdy projekt skončil, je potřeba téma začlenit do standardních vzdělávacích akcí.

RB: Tam je samozřejmě určitý limit na lektory.

RA: A tam občas narážíme, protože jsou prioritnější věci pro ministerstvo. Právě před naší schůzkou jsem řešila s kolegyní, že bychom se chtěli sejít, abychom si řekli, co bychom potřebovali a kolik na to dostaneme.

T: Tak už to pomalu řešíte. Pak tady mám opatření „*Zpracovat standardizovaný postup řešení případů diskriminace, šikanování, mobbingu či (sexuálního) obtěžování.*“. Něco takového existuje?

RA: Nejprve vznikla brožurka o sexuálním obtěžování, kterou zpracoval Úřad vlády ČR. Tuším, že ve spolupráci se Sociologickým ústavem Akademie věd ČR. A byla to brožura, která se distribuovala do všech úřadů. My jsme v rámci toho projektu měli ambici, že zpracujeme vyloženě standardizovaný postup tady na ministerstvu. Ale zastavilo se to, jelikož se nikdo nechce ujmout pozice jakoby ombudsmana nebo člověka, který v této záležitosti bude rozhodovat.

RB: Protože se ty strany střetávají, diskutují.

RA: Ono je to samozřejmě náročné, určitě to nepřísluší paní státní tajemnici, která má ve všech záležitostech konečné slovo a rozhoduje. My si myslíme, že by to měl dělat ředitel personálního odboru, ale on se tomu brání. Nyní jsme na mrtvém bodě. Otvírali jsme to znovu někdy před

prázdninami, jelikož je to i jeden z bodů současné strategie a nyní čekáme, až se paní státní tajemnice rozhodne a řekne, kdo to bude dělat (smích). Víceméně je to vlastně celé připravené, ale není tam konkrétní osoba.

RB: Proces je nastaven, ale chybí tam rozdělení rolí, což je důležité. A ještě k tomu jenom doplním, jestli můžu, že tohle není bolístka pouze našeho ministerstva. To jsme zjišťovali. Právě k tomu existovala i diskuze v rámci jednotlivých ministerstev, mezi námi koordinátory a tohle je velmi obtížná kapitola. Každý si uvědomuje, jak podstatné a důležité to je, ale nemají to víceméně na žádném ministerstvu.

RA: Navíc se všichni trochu bojí, že když se to stane státní součástí, počet případů se zvýší nebo, že se o tom začne víc diskutovat než ve chvíli, kdy to není oficiální. Stále tu problematiku řešíme, protože se občas objeví nějaký podnět. Řeší se to, ale nemá to přesně nastavené mantinely. Bylo by úplně nejlepší, kdybychom tady měli nějakého člověka, který by nebyl ze struktury ministerstva a měl kompetence řešit tyto záležitosti. Bohužel na to nemáme příslušné tabulky a tím pádem to není reálné.

T: Takže na to by musela být přímo pozice.

RB: Ano, jako například v soukromých firmách. V takových, kde už jsou opravdu daleko v rovných příležitostech, tak mají jednoho člověka na takové pozici. Ombudsmana nebo ať už tomu říkají jakkoliv. Často je to někdo, kdo má i částečně odjinud výborné znalosti celé této problematiky a dokáže s těmi lidmi hovořit. Má nějaké kompetence, schopnosti a znalosti. A to vlastně na těch ministerstvech chybí.

RA: Protože to prostě není zaplacené. Není na to připravená ta patřičná kolonka, která by to mohla dělat. A nemyslím si, že by se tohle mělo nějak měnit. Ale snad to nějak vyřešíme. Máme to jako úkol do jednoho nebo dvou let dopracovat, takže to nakonec někomu připadne.

RB: To tady všichni vědí, všichni s tím souhlasí, jenom musíme ještě, ten detail dopracovat. Důležitý detail.

T: Dobře, děkuji. A co opatření „**Zdůraznit anonymitu oznamování.**“

RA: Máme tady schránku, která je umístěná, jak se vchází do hlavní budovy a tam se řešilo, jestli na ni míří kamery. Následně se ukázalo, že na ni kamery nemíří, takže v tomto smyslu to asi anonymní je. Tady na personálním odboru máme schránku na podněty u personalistek, takže tam je taky možné podávat anonymní podněty. Těžko podat anonymní podnět prostřednictvím e-mailu, kdy je tam jméno tečka příjmení, že ano (smích). Tak to asi úplně nejde a tam jsme řešili, jestli udělat nějakou schránku jako ombudsmanmmr.cz. Ale pak jsme si zase říkali, že pro ty, kteří to chtějí udělat anonymně by to znamenalo, že si budou někde zakládat anonymní účet, což je asi nesmysl. A kdo, to chce podat jako adresně, tomu to nebrání. Většinou je to tak půl na půl, buď jsou ty úplně anonymní nebo je to opravdu formou stížnosti, třeba na někoho konkrétního.

RB: Nevím, zda se to sem hodí nebo nehodí, ale možná zmínit průzkum spokojenosti, protože to, co jsme zmínily se například týká některých konkrétních případů, kdy se někdo cítí šikanován nebo jako oběť nějakého nerovného zacházení. Ale ještě tady každoročně probíhá průzkum spokojenosti, ve kterém je speciálně zvlášť kapitola, která se věnuje i této oblasti. Zde jsou lidé obvykle velmi otevření.

RA: Protože je to anonymní. Anonymní průzkum, který se nějakým způsobem nečlení podle toho, kdo odpovídá. Ani se to nedá.

T: A to je formou dotazníku?

RB: Ano. Má to už dlouhou tradici tady na ministerstvu, takže ho opravdu lidé vyplňují a je tam poměrně dobrá účast. S tím, že i tuhle část k rovným příležitostem a k šikaně obecně lidé vyplňují a často tam píšou vlastní zkušenosti, případně nějaké podněty.

T: A můžu se zeptat, jak často tohle probíhá?

RA: Myslím, že jednou za rok.

T: Aha, děkuji. Tak rovné odměňování a opatření „*Vyrovnat platové třídy – zapojením do LOGIB*“.

RA: Na LOGIB já jsem expert, protože LOGIB byl jednou ze součástí genderu a zároveň vlastně v té době probíhal projekt Ministerstva práce a sociálních věcí ČR - 22 % k rovnosti. A my tím, že jsme tuto oblast měli v našem projektu, tak jsme snad byli jeden, buď úplně první nebo mezi prvními dvěma, třemi úřady, kteří se LOGIBEM zabývali. Ano? Takže my jsme byli ti průkopníci, kteří poprvé řešili, jakým způsobem se data pro LOGIB připravují. Je to docela sofistikovaná věc, protože ono to není tak, že vezmete data z personálního systému a ty někam vložíte a něco zjistíte. Tam je potřeba ty kategorie zaměstnanců srovnat. Srovnat je podle toho, jak tu práci mají odpovědnou. Je tam myslím čtyři nebo pět kategorií, jakože to je člověk, který rozhoduje o všem. Například státní tajemník, náměstci, pak je tam kategorie ředitelů odboru, kteří mají třeba nějakou větší pravomoc a mají pod sebou ještě další lidi, kteří mohou rozhodovat. Tam se rozhodovalo podle pracovního zařazení, zároveň se pak, ale ještě dělalo druhé dělení, které se týkalo odpovědnosti práce, ve smyslu, jestli jsou odpovědní za nějakou výši finančních prostředků a tak. Takže my jsme nejdříve, potřebovali dát dohromady data, které byly ve struktuře, kterou LOGIB jako program dokáže vstřebat a pak jsme ještě potřebovali lidi rozdělit do dvou nezávislých kategorií. To se dělalo ručně. Já jsem dělala, všechny ty anonymizované zaměstnance a dávala dohromady, takže vím, že to dalo docela práce, protože jsme to museli i nejdřív metodicky vymyslet. A pak to nebylo tak, že bychom si tu analýzu dělali sami, ale pomáhalo nám s tím právě to Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Poslali jsme jim data a oni nám potom poslali výsledek. Já myslím, že jsem Vám posílala výsledek toho LOGIBU.

T: Ano.

RA: Tam to vyšlo velmi dobře, až to bylo podezřelé. Potom už to vlastně opravdu dělá stroj. Jenom občas vypadlo něco nesmyslného, typu, že má člověk úvazek na 200 hodin. Že se někdo někde překlepl ve chvíli, kdy to posílal. Takže se pak řešily chyby, které se tam vyskytly a které nevycházely z toho, že by byl někdo silně diskriminovaný, ale to, že někdo při přípravě těch dat udělal chybu. Nic jiného se tam nevyskytovalo. Samozřejmě jsou tam platové třídy, jakou má člověk délku praxe, neboť to je ve státní správě důležitá věc, protože podle toho rostete v platových stupních. To se musí srovnat, aby byli srovnatelní lidé na kratší úvazek s těma, kteří jsou na plný úvazek a různě se to dopočítává. Takže to už pak nešlo nějak ovlivnit, a přesto to takhle dobře vyšlo. (smích) A my jsme samozřejmě byli rádi. Navíc i z těch našich interních výpočtů, které jsme dříve dělali pro strategii, to vycházelo taky. Že to není něco, co bychom nějak ovlivnili. Takže tam si myslím, že není moc prostoru, jak to ještě víc ladit. Ono v té státní správě, díky tomu, že tam jsou jednotné tabulky, tak tam toho moc nevymyslíte. Rovněž systém odměn je nastavený tak, aby v jednom útvaru neměli jiné odměny než v druhém. Je to vytvořeno tak, aby to mělo nějaké pravidla.

RB: Prostě se minimalizuje riziko, aby tam byly nějaké velké platové rozdíly.

T: To se hezky potvrdí. Když jsem dělala rozhovory s úspěšnými ženami na MMR, tak mi také říkaly, že si nemyslí, že by byli muži ohodnoceni jinak. Chtěly byste k tomu ještě něco doplnit?

RA: Netuším. Úřad vlády ČR má představu, že úřady, které to neudělaly nebo neuskutečnily teď během posledních pěti let, tak by se do toho měly zapojit a mělo by se udělat další kolo. V tuhle chvíli nevíme, jak moc je to ještě aktuální, protože jsme to s nimi neřešili. Bohužel ve státní správě je to problematické... bylo by to třeba zajímavé srovnat s tím rokem, kdy jsme to dělali, 2018, nicméně mezi tím přešla spousta agend k nám a zase spousta agend odešlo, ano? Mezitím přešla celá agentura pro sociální začleňování, což je veliký útvar, který přišel z Úřadu vlády a tam pak to srovnání nebude o stejných lidech, že ano. Takže nezjistíte, jestli se ta populace posunula někam jinam, protože i ten počet lidí už je jiný. Složení těch lidí už je vlastně jiné, protože ve veřejné správě je poměrně velká fluktuace. Ministerstvo mělo takovou

představu, že se to bude dělat pravidelně každý rok a budeme vědět, kam se to všechno posouvá. Ale já si nejsem jistá, že by to mohlo jít, protože je to prostě specifické.

T: Takže by se to asi nedalo srovnat, ale minimálně, by se mohl zjistit vždy aktuální stav.

RA: To určitě ano. Jen ta příprava je pořád docela náročná. Není to možné aktualizovat, jako udělat jedním klikem, jelikož i to, co jsme potřebovali, aby se do LOGIBU převedlo, máme v jiné struktuře. Teď si vymyslím, nevím to přesně, ale počítáme praxi od nějakého roku a v tom LOGIBU to bylo přesně na roky, měsíce, dny. Proto se to muselo předělávat. Což znamenalo nějaké převodníky, když jsme to zadávali externí firmě, která upravovala ten náš personální informační systém. Navíc každé ministerstvo má jiný personální informační systém, který nelze použít vzájemně. Do kategorií se musí rozřadit například devět set lidí určitým způsobem a x krát to srovnat. Jako není to úplně triviální záležitost, jak se to na začátku tvářilo. Ono se to tvářilo, že to je opravdu nástroj, který si jednou přizpůsobíte a pak už to půjde, ale vůbec to tak není.

T: Takže ta příprava je náročná, a proto není reálné, aby se to dělalo každý rok?

RA: Ano.

T: Děkuji. Mám tady opatření „*Zavést výstupní dotazník při ukončení pracovního poměru*“.

RA: My máme výstupní dotazník, na který navázal projekt SMART. SMART se jmenoval ten projekt?

RB: Ano, SMART.

RA: Který nebyl o personálních věcech, ale spíš celkově o metodách řízení ministerstva. Byl tam vlastně personální modul. Projekt SMART skončil myslím loni.

RB: Ano, tam byly i ty výstupy.

RA: Tam bylo několik velkých vzdělávacích akcí, prakticky pro všechny zaměstnance. A tam se mluvilo o tom, že v rámci tohoto projektu SMART dojde k nastavení nových formulářů pro přijímání a výstup zaměstnanců. A jeden z těch výstupů, který jsme tam viděli, byl právě i výstupní dotazník, který se má dělat ve speciálním softwaru, který na to je. Ten se myslím jmenuje ATTIS. A já upřímně nevím, jak moc se to podařilo zavést, že by to byla úplná rutina.

RB: To taky nevím. S ATTISEM jsem se zatím nikdy nesešla. Myslím, že se to asi úplně nepovedlo.

RA: Já si myslím, že se to úplně nerozběhlo. On ten jejich dotazník byl sofistikovanější než ten náš, ale nejsme si jisté, jak moc funguje. Dotazník, který má personální odbor, obsahuje jenom interní výstupy. To nejsou nějaké statistiky, které by dál dělali na pravidelné bázi a někde je zveřejňovali. To jsou vlastně jenom informace pro ředitele odboru a státní tajemníci, ve chvíli, kdy se vyskytnou nějaké problémy v konkrétním útvaru, aby o tom věděli. Ale jinak to jsou standardní otázky.

RB: Tam není nic, co by asi bylo spojené s agendou rovných příležitostí.

RA: Ne, tam je třeba jak jste tu byla dlouho, proč odcházíte, jestli na mateřskou, do důchodu, jestli na jiný úřad nebo do soukromé sféry, učit, nebo prostě jinam do světa. Takové věci tam jsou, ale není to standardizované s nějakým výstupem. Jsou to jen interní informace.

T: Takže je to například získávání zpětné vazby, ale není to propojené s tím genderem.

RA: Nezískávají se z toho asi nějaké statistické údaje.

T: A Vy k tomu nemáte něco?

RB: Ne, ne, ne. Neznám. Já jsem se vlastně ještě s výstupem dotazníku neseznámila, ani mě nenapadlo, že by se to dalo pro naši agendu nějak využít.

T: Dobře, tak můžeme jít dál a mám tu oblast Age managementu. Opatření „*Pracovat s knowledge managementem s ohledem na věk a gender, využít možnosti mentoringu a předávání historické paměti úřadu dále, včetně podpory sociálních vazeb a kontaktů mezi zaměstnanými. Nespoléhat pouze na neformální, často genderově podmíněné, ochoty zaměstnankyň (případně zaměstnanců) sdílet své znalosti nad rámec pracovních povinností.*“

RB: To teda úplně nesouvisí s tím Age managementem. Myslím si, že to na tom nebylo postavené. Jeden z těch výstupů právě projektu SMART, byl velmi důležitý, ale myslíme si, že se také ještě nerealizuje. Někaké větší snahy tam určitě jsou, a to byl ten mentoring vedoucích zaměstnanců.

T: Ano, na to se budu ptát později.

RA: A tam to bylo opravdu podrobně popsáno, byly tam lhůty, jak často se lidi schází, o čem si mají povídat, jak se na to připravují, kam to zaznamenávají. Takže, to by v tom ATTISU mělo být zaznamenáno.

RB: S tím, že tam by se to opravdu dalo i pojmout a nevím, jestli už to tam takhle i je, jako podpora třeba právě žen na vedoucích pozicích. Myslíme si, že by to mohl být jeden z velmi dobrých nástrojů podpory žen na těch vyšších vedoucích pozicích. Ale klasicky, jako Age management tady asi úplně nemáme nastaven, a to možná z důvodu, že není úplně taková potřeba. Přece jenom v té státní správě, na úřadech, jsou věkové kategorie relativně...teď to opravdu řeknu ze svého hlediska, nemáme na to asi žádná data, ale jsou velmi dobře rozvrstvené. Stejně jako tady jsou mladé generace a samozřejmě i snaha nabrat mladé lidi, tak je tady nějaký střední věk i lidé před důchodem, kteří odsud odchází do důchodu a není jich malé množství. Víím, že se to velmi řeší v soukromých firmách, jako způsob práce s jednotlivými věkovými kategoriemi, ale to je o tom, že oni pracují na jiném principu než u nás. U nás se pravdu musíte držet nějakých předpisů, pracujete jako úředník, což sebou nese nějaký styl práce. A vy si nějakým způsobem můžete to tempo přizpůsobit, ale pořád, jestli mi rozumíte, jedete v nějaké úřednické linii. A je vlastně jedno, jestli vám je dvacet nebo vám je šedesát. Ano? Proto si myslím, že i v průzkumu spokojenosti úplně nenarážíme na žádné podněty nebo připomínky, které by se týkaly toho, že je tady potřeba zavádět Age management. Někaké nástroje k tomu, aby se generace lépe propojily nebo abychom nějakou generaci v té práci více podpořili jsou a myslím si, že je to právě tím stylem práce úředníka.

RA: Jsou tam vždy nejvíc vlivy věcí, které se týkaly buď sladování práce a osobního života anebo benefitů. Tohle se podařilo docela vyvážit, protože například v rámci benefitů máme Multisport kartu, kterou mladí lidé mohou využívat a mohou sportovat. A zároveň se rozdávaly poukázky, které je možné použít na nákup vitamínů, což je zase třeba oblast, kterou více využije starší generace. Co se týče sladování, podařilo se prosadit pro všechny zaměstnance, že je možné jeden den v týdnu využít home office nebo mohou využít delší home office, jako v delším rozsahu, pokud pro to existuje relevantní důvod, jako je to péče o dítě nebo o starší rodiče, což se využívá čím dál tím častěji.

RB: Přesně.

RA: Tím se hodně tyto kategorie...nechci říct zrovnoprávnily. Ony nebyly nerovnoprávné, ale dala se jim možnost, aby využili to, co je pro ně v tu danou chvíli relevantní. To vyřešilo hodně věcí, neboť nikdo nemá pocit, že přednost ve sladování dostávají jen rodiče, protože mají malé děti. V současnosti se hodně objevuje u sendvičové generace nutnost postarat se o starší, zejména nemocné rodiče. To je jeden z nejčastějších důvodů u této generace. A není tu žádné omezení v tom, že bychom řekli, že je něco důležitějšího. Téměř vždy, pokud je to reálné, zaměstnavatel vyhoví požadavkům těchto zaměstnanců.

RB: Tohle určitě zdůrazňuji, protože v roce 2021, když jsem nastupovala, tak velká část uzavřených dohod byla právě na základě péče o dítě. Dnes tomu tak opravdu není, jedná se o péči o osobu blízkou, rodiče, prarodiče a nemocného manžela či druha.

RA: Nebo různé zdravotní problémy, které se objevují u straší generace. Tam je to samozřejmě častější. Nevyjímaje chronické nemoci atd. Myslím si, že se to nastavilo tak, že v tomhle ohledu si asi moc nikdo nestěžuje.

T: A kdyby starší zaměstnanci mohli těm mladším zaměstnancům poskytnout své znalosti? Lze předpokládat, že starší lidé mají daleko více znalostí než mladší, kteří zrovna absolvovali školy. Jednalo by se o předávání informací.

RA: Myslím si, že je to neformální. Příslušný ředitel odboru ví, komu nováčka přiřčenit a kdo je ochotný nebo schopný informace předávat, jelikož ne každý člověk, i když je starší a zkušenější je schopný zkušenosti předat. Řada lidí je specificky zaměřená a není to pro ně důležité. Pak jsou zase lidi, kteří rádi sdílejí to, co umí. Takže si myslím, že je spíše potřeba vybrat nějaké charakteristiky jejich osobnosti než věkové.

T: Ale nějakým způsobem a do určité míry tady stejně to předávání znalostí probíhá? Zejména u lidí, kteří jsou předávání více otevření.

RB: Nejsem si jistá, zda tady máme úplně zpracovaný průměr podle věku. Ale z mého pohledu je obecně na úřadech tato věková kategorie relativně vyšší.

RA: Asi ano. U nás to hodně snižuje fakt, že hodně mladých lidí nastupuje do evropských fondů, kde je potřeba mít dobrou znalost jazyků. A také ochotu cestovat, čemuž není každý v určitém věku otevřený, ale zase se to kompenzuje tím, že tito lidé zde dlouho nezůstanou. Něco se naučí a za dva, tři roky tyto zkušenosti zúročí tam, kde jim za to víc zaplatí samozřejmě. Takže se to mění, ale je to prostě tak specifická pozice, že si myslím, že to není na celoživotní kariéru. Naopak když někdo přijde ve středním věku do státní správy, tak už ví, že tam jde za nějakým pracovním výběrem, kdy ví, že to je stabilní práce s benefity.

RB: Už tam zůstává.

RA: Jde na pozici, kterou si sám vybral, protože už s ní má třeba nějaké zkušenosti a to, že se tady umožňuje sladovat práci s rodinou je pro určitou kategorii zaměstnanců důležité.

RB: I důvodem pro to, aby tady zůstali.

RA: A to i když mají například nižší finanční ohodnocení, než by měli v soukromé sféře, ale zase to má své. Přitahuje to třeba jiné typy lidí.

T: Ti, co mají osobní život jako prioritu.

RA: Anebo ti, kteří musí řešit nějakou životní situaci například. Úřad to umožní. Ano? Někde v soukromé sféře by si vydělali víc, ale bylo by to pro ně náročnější, jelikož musí řešit něco, co toho zaměstnavatele nezajímá.

T: Rozumím. Už mluvíme hodinu a já mám ještě celkem dost otázek, můžeme pokračovat?

RA: Ano.

T: Mám tady oblast flexibilní uspořádání práce, ze kterého jsem vybrala čtyři opatření a prvním je **„V interní směrnici specifikovat flexibilní formy práce, které MMR umožňuje, a konkretizovat jaké pracovní režimy MMR nabízí. Zavést formu pro písemnou žádost, povinnost vedoucích zdůvodnit odmítnutí. Definovat systém oběhu žádostí, např. vedoucí odd. – vedoucí odboru – tajemník/-ce, definovat termíny, do kdy je nutné žádat, kdy bude zaměstnaná osoba vyrozuměna.“**

RA: Tohle je vlastně věc, která se od toho projektu opravdu hodně zdůrazňuje a uplatňuje. My, jsme v rámci projektu Gender vyzkoušeli i další flexibilní formy práce, které na ministerstvu nejsou. Konkrétně to byl stlačený týden. Byl to docela zajímavý experiment, protože se ukázalo, že to má řadu nevýhod, které jsme na začátku nedokázali identifikovat. Přihlásili se...nebo my jsme vyzvali lidi, kteří by to chtěli vyzkoušet v onom režimu, kdy si zvolí jeden den, který nebudou chodit do práce a ty zbylé dny budou pracovat nikoliv osm, ale deset hodin. A našli jsme skupinu asi dvanácti lidí, jenž to opravdu chtěli vyzkoušet. Byli to lidé, kteří bydlí daleko, dojíždějí nebo mají nějaké další zájmy a jeden den volna by jim přišel vhod. Byla to skupina nejen mladých, ale i starších žen a mužů. Nejprve to vypadalo, že to dopadlo dobře, ale pak se ukázalo, že jsou s tím technické problémy, protože vykazování v rámci docházkových systémů bylo složité. Muselo se to nastavovat individuálně. Rovněž se ukázalo, že tito zaměstnanci vůbec nepočítali s tím, že je to namáhavé. Pracovat deset hodin je prostě rozdíl. Když si to vyzkoušejí v rámci pružné pracovní doby, že jsou tady jeden den déle, tak další dny už tu déle nezůstávají. Takhle opravdu museli být těch deset hodin a říkali, že ten pátý den doma prospali (smích).

T: To se pak ani nevyplatilo to volno.

RA: O tom vůbec nepřemýšleli a byli z toho daleko více unavení, než čekali, což mě nakonec taky překvapilo. Potvrzovali to mladí i starší lidé. A v další návaznosti, že vy máte příspěvek na stravenky jenom v den, kdy pracujete. Takže oni měli rázem jenom čtyři stravenky místo pěti, což některé hrozně rozčílilo.

T: To by mě také nenapadlo.

RA: Nás to rovněž nenapadlo, ale ukázalo se to. Nakonec, když jsme to zhodnotili, dospěli jsme k názoru, že to vůbec není možnost pro každého, že to je naopak velmi specifické. Ve finále o to měla zájem snad jenom jedna paní, která se v tu chvíli starala o někoho a vyhovovalo jí to. Nakonec jí byl nabídnut home office. Home office to vyřešil ku prospěchu všech. Byl to skutečně zajímavý experiment. Umím si představit, že vám to usnadní životní situaci, ale opravdu to není jen o výhodách.

T: Zavedené to tedy je, ale moc se to nepoužívá?

RA: Prakticky se to nevyužívá.

RB: Asi to nikdo nemá.

RA: Mě se právě hodně rozšířily flexibilní formy práce. Samozřejmě k tomu přispěl Covid a musela se práce z domova uvolnit téměř pro všechny zaměstnance. Tady jsme pak řešili různé režimy, museli jsme to všichni vyzkoušet a ukázalo se, že to je reálný způsob, jak se dá vykonávat práce i služba na ministerstvu. Od té doby se výrazně rozšířily možnosti práce z domova. Zavedla se možnost rámcové dohody, kdy lze zůstat jeden den v týdnu doma. A pořád držíme to, že pro konkrétní zaměstnance, s konkrétním důvodem existuje možnost mít práci z domova mnohem širší. Máme tedy různé formy volna, například, že třeba někdo pracuje dva dny, máme to, že maminky jsou tady třeba do dvou a pak doma pracují od šesti do osmi. Řešíme ad hoc home office, když někdo onemocní, nebo je nemocné dítě či se zavře školka. Tohle je na denním pořádku. Rovněž když si někdo zlomí nohu a nemůže dojíždět například z Říčan, ale může pracovat. Občas mám pocit, že toho zaměstnanci zneužívají.

RB: Ano. Teď jsou hodně otevřené ty núžky. A ještě zde patří zkrácené úvazky. Myslím si, že jejich počet za poslední roky na ministerstvu také stoupl.

RA: Měli jsme přibližně 10 %.

RB: Maminky mají možnost nastoupit na plný úvazek, ale mohou si ho následně zkrátit, pokud je jim to dovoleno nebo pokud je to možné v rámci systému a je jich zde několik. Není jich mnoho, ale jsou tady i ty sdílené oblasti, které máme například my dvě. Myslím si, že je tady ještě pár sdílených míst.

RA: Dále máme pružnou pracovní dobu, což je vlastně možnost, jak si uspořádat čas, že budete chodit například na devět hodin do práce. Protože ráno vypravujete dítě do školky nebo naopak odpoledne ho vyzvedáváte. Docela se to využívá. Samozřejmě v rámci, příhodu do práce, máte obvykle ustálený režim. Ale když potřebujete, prostě to využijete a není s tím problém. Myslím, že to funguje, zaměstnanci jsou informovaní docela dost, protože je na to i interní předpis. Vedoucí zaměstnanci prošli vzděláváním, které se již nedělá pravidelně, protože to běží celkem rutinně. Už se nevyskytují problémy, které byly při zavádění. U většího rozsahu, než je obvyklý, představení nebo zaměstnanci společně konzultují problém či situaci, například když nevědí, jestli je možné, aby byli doma tři neděle. Nepovažují za nutné, tohle nějakým způsobem pravidelně proškolovat, protože s tím problém není.

T: Hezky jste shrnula všechno. Můžeme jenom v rychlosti projít například u opatření „*V interní směrnici specifikovat flexibilní formy práce...*“ to uvedené je. Pak „*Průběžně monitorovat a vyhodnocovat využití jednotlivých forem práce...*“?

RA: To děláme. Každý rok se vypracovává výroční zpráva o sladování, kdy se zkonkretizuje, kolik jednotlivých forem je. My to dělíme na rámcové dohody, dohody pro sladování, které jsou dlouhodobé a pak máme dohody ad hoc, které řeší nějaký akutní problém. Někdy mají lidé během roku dohod několik. My jsme myslím flexibilní až, až. Tady máte definovat termíny, ale my to prakticky děláme obratem. Skutečně se nám to stává. Snažíme se zaměstnance vychovat

ve smyslu, aby nám to dávali v čas vědět a není nutné nás informovat na poslední chvíli. Naopak, když si ráno zlomíte nohu, je to záležitost, která se dá zohlednit, ale to se neděje denně, že ano. Občas jsou zaměstnanci schopní napsat, že se budou starat o prarodiče, což samozřejmě vědí dopředu a pošlou nám to v pátek s požadavkem od pondělí. A pak jsou nemile překvapení.

RB: Ale data vedeme. Statistiky také myslím vedeme.

T: „*Pravidelně proškolovat management v oblasti flexibilních forem práce...*“, management je proškolený?

RA: Oni byli proškoleni na začátku a v současnosti to není potřeba.

T: Protože to znají.

RB: A pokud chtějí konzultovat... Často se tedy stává, že vedoucí pracovník zavolá, že má zaměstnance neboli případ, který ještě neřešil a konzultuje to s námi. Takže zavolají, napíšu mně nebo kolegyni a konzultujeme.

T: A v případě, že dojde k nějaké aktualizaci? Například když byl zaveden stlačený týden, to je relativně nová věc nebo Covid, tak se vlastně home office musel více zavádět. Takže se jim předávají informace o změnách?

RB: Ano. Většinou to řeší paní státní tajemnice. Za prvé to rozešle, aby to věděli nejenom vedoucí pracovníci, ale i zaměstnanci. Takže ona má na starost obecnou informovanost.

RA: Dále jednou za měsíc posílá informační e-maily se změnami, které se udály. Buď se něco přijalo formou interního předpisu, anebo prostě cokoliv, co bylo domluveno například v rámci Covidu se věci řešily s odborovou organizací. Řešilo se, jakým způsobem se to bude dělat a jak se to bude vykazovat.

RB: A kromě toho ještě samozřejmě mívá porady s řediteli sekcí nebo odborů a tam také vlastně toto ještě probíhá. Nejenom tedy tyhle věci, ale obecně i třeba některé věci, které se týkají rovnosti a genderu.

T: A poslední opatření „*Transparentně informovat všechny zaměstnance/kyně o možnostech využití flexibilních forem práce*“. Jestli se k zaměstnanci tyto informace dostanou?

RB: Noví zaměstnanci žádají čtrnáct dní před nástupem.

T: Rozumím. (smích)

RA: Ano, přesně. Chtěla jsem říct, že v den nástupu již máme takové zaměstnance. Tento člověk ještě není zadán ani v informačním systému. To je nějaký proces a už máme žádost. (smích) Následně řešíme, kdo to je a kde se tam vzal, jestli bude zaměstnanec ve služebním poměru nebo podle zákoníku práce.

RB: Jde o to, že dnes se při výběrových řízeních tato možnost projednává. Nejen, že se na to kandidáti sami ptají, ale současně se jim to i nabízí. Na výběrových řízeních je to prostě úplně standardní téma. Já sedím s kolegyněmi z náboru, takže vím, že tam o tom všichni hovoří. Oni už nastupují s nějakou představou, jak to u nás funguje a mnohdy ještě předtím, než nastoupí, chtějí mít ověřeno, že budou mít home office schválen. Řešíme to čím dál častěji, již před nástupem lidí.

T: Jedná se již o součást výběrového řízení?

RB: Hovoří o benefitech a tohle to je vlastně v současné době...nevím, pořád jak to nazývat, jestli benefitem nebo výhodou. Ale dejme tomu, že to je důležitý benefit, při rozhodování.

T: Moc vám děkuji. Poslední oblastí je management mateřské a rodičovské dovolené v projektu gender a hned prvním opatřením bylo „*Systematicky přistoupit k managementu MD/RD – více komunikovat se zaměstnanci/kyněmi na/před a po MR/RD, informovat je o jejich právech a povinnostech, o možnostech pro využití flexibilních forem práce, pravidelně zjišťovat jejich zájem o návrat do práce. Komunikovat s nimi o tom, jak si návrat představují.*“

RB: Mluvíme stále o projektu Gender? Já si teď vůbec nejsem jistá, jestli chcete mluvit o tom, co bylo projektu nastaveno nebo, jak to tady v současnosti funguje.

T: To, co jsem četla bylo přímo opatření z projektu a mne by zajímalo, jestli to funguje.

RB: Ano. Protože ten projekt už byl ukončen a potom došlo k novým nastavením, které na to navázaly. Často už mluvíme o současné situaci, která potom vyplynula i vlivem nějakých jiných okolností, což s projektem nemá již nic společného.

T: Ano. Jako že se to nerealizovalo přímo v projektu, ale v současné době už je to zavedené?

RB: Ano. Jestli chcete mluvit jen o projektu Gender. Jinak skáčíme do současné situace, co se tady děje, ale nesouvisí to vůbec s tím projektem.

RA: Protože ten projekt skončil v roce 2020 a od té doby uběhly 3 roky.

RB: A to bylo právě dost zásadní, protože byla doba covidová a obecně se hodně změnily náborů lidí. U nastavení pro flexibilní pracovní úvazky došlo k obrovskému posunu těchto lidí na trhu práce.

T: Jelikož u projektu byla definovaná některá opatření, tak předpokládám, že dříve to takhle nefungovalo. A i když se nezrealizovala přímo v době projektu, nyní to funguje. Vidím ten vývoj, a že to vedlo ke zlepšení. Takže asi není úplně důležité, jestli se realizace povedla v rámci projektu, ale zda se stanovená opatření podařilo splnit.

RB: Ano, v rámci toho projektu vznikla brožurka pro maminky.

RA: Vznikl vlastně takový leták, který byl o tom, jakým způsobem odejít na mateřskou a vrátit se z ní. A totéž vzniklo i pro představené, aby věděli, v jakém časovém rozmezí by tohle měli řešit, jak udržovat kontakt s maminkami během doby na mateřské či rodičovské dovolené, kdy se jich ptát, jestli se budou chtít vrátit atd. Takže toto jsme si definovali a vznikl z toho právě takový letáček. V té době jsme i dělávali takový pravidelný newsletter, který jsme pak rozeslali. Informace, jaké změny na ministerstvu proběhly, jaká je struktura, co se událo. Nepodařilo se nám to udržet, protože pak přišlo mnohem víc úkolů, které se museli řešit a na newsletter nezbyl čas. Takže to momentálně neřešíme. S maminkami zůstáváme v komunikaci. Naše personalistky s nimi řeší, jestli si budou prodlužovat rodičovskou dovolenou, protože mají další dítě, nebo jestli se nebudou chtít vrátit dřív, což se taky velmi často děje. Tam ta komunikace existuje a my jim posíláme nabídky vzdělávacích akcí, nebo celoministerské aktivity... například jednou ročně se dělají vyloženě akce pro maminky a děti. Původně se akce realizovala ke dni dětí, ale časem se to posunulo, na prázdniny nebo na konec prázdnin, aby to bylo časově vhodné a dalo se to vyřešit. Takže to jsou věci, o kterých je informujeme. Zveme je na akce pro malé děti, jsou tam klauni a různé aktivity pro ně. Samozřejmě se snažíme jejich nadřazené nutit k tomu, aby komunikaci udržovali oni, protože oni potřebují vědět, že se vrací do nějakého útvaru. Je úplně nezajímavé, co se změnilo na ministerstvu, jestli se nějaká sekce přejmenovala. Ale zajímá je jejich pracovní místo, jestli se s nimi počítá a jestli se vedoucí zajímají o to, kdy se vrátí. O to se snažíme. Daří se to různě, protože někteří vedoucí k tomu mají blíž a přijde jim to samozřejmě. Ale někteří se vymění během té doby a neznají tyto zaměstnankyně osobně a pak je to pro ně složitější.

T: Klade se na to důraz?

RA: Ano. Snažíme se, ale je to hodně individuální.

T: Takže k tomu prvním opatření více komunikovat se zaměstnanci/kyněmi na/před a po MR/RD, mohu napsat, že to funguje.

RA: Víceméně funguje, akorát tam není ten newsletter, který jsme zavedli a pak jsme ho zase zrušili.

RB: Ale víme moc dobře, že tam nějaký prostor pro zlepšení je.

RA: A kdybychom na to měli čas.

RB: Ano, kdyby na to bylo více prostoru. Časem se k tomu určitě dostaneme. Management orientovaný na práci s maminkami se dá určitě zlepšit. My to víme a chceme to více realizovat. Už jsme začali, ale protože jsme se zároveň museli zabývat jinou agendou, tak jsme to zase odložili.

RA: Tam je technický problém v tom, že když matky odchází na mateřskou, musí odevzdat počítače, které mají doma, protože se jedná o ministerský majetek, který tady potřebuje mít

někdo, kdo nastoupí na jejich místo. Nikdo nebude nakupovat další notebooky a vybavení. Tím pádem přijdou o přístup do e-mailu. Je to složité. Informatici říkají, že je to pro ně těžší z hlediska VPN přístupů a uchovávání dat těchto lidí, kteří vlastně nejsou v kmenovém vztahu. Zákon státní služby říká, že jsou mimo evidenční stav. Takže pro ně tady není technické vybavení, prostě jakoby už nebyli zaměstnanci. Pak jim to zase obnoví, ale je to složité i technicky a nikdo se toho nechce úplně zhostit, že by to měl na starosti a byl za to odpovědný.

T: Na mateřské dovolené se tuším ani nesmí pracovat, ale potom na rodičovské již mohou využít dohody?

RB: To už je potom zase jiná věc.

RA: To už zase dostanou například přístupy, techniku.

RB: Mají e-mailovou adresu ministerskou.

T: Rozumím.

RB: Oni dokonce přicházejí i o přístup do své e-mailové adresy, kterou měli, to znamená komunikovat musí zase ze soukromých adres. A celkově nastavení té komunikace, už není tak jednoduché. Musí k tomu být vyčleněna nějaká kapacita, protože ty maminky se potom ozývají, řeší různé problémy a ty někdo tady musí posouvat dále, což určitě do budoucnosti vyřešíme. Ale má to i své omezení.

RA: Jako nějaké zlepšení. Týká se to přibližně šedesáti, sedmdesáti lidí, což jako je poměrně dost.

RB: No, když si představíte, že musíte odeslat sedmdesát e-mailů a řešit následně s každou maminkou nějaké dění, tak musíte očekávat, že začnou ještě více komunikovat a dotazovat se. Dotazy jsou všelijaké. My to konzultujeme i s kolegyněmi z jiných ministerstev a máme nějakou představu, víme, co to obnáší a je potřeba si na to udělat čas.

T: Kdyby se na to vypsala nějaká pozice, tak to už by bylo zase moc?

RA: No to ne, to spíš jde o to, že na tu pozici nevytvoříte místo. Nedostanete na to finance.

T: Ano, a nešlo by to například formou dohody na vyřizování dotazů?

RB: To by asi nebylo na samostatnou práci. Samozřejmě nějaká další agenda by se k tomu našla si myslím, ale nemyslím si, že to je reálné, aby ministerstvo tady v uvozovkách mělo pozici, která by byla zaměřená na komunikaci.

RA: Koordinátora.

T: Takže to by muselo být přiděleno někomu, kdo tady už pracuje.

RA: To je naše agenda.

RB: To je opravdu naše agenda. To by asi nedávalo smysl, aby se to delegovalo na někoho jiného.

RA: Ale my momentálně kapacitu nemáme.

T: Rozumím. Dále *„Udržovat komunikaci s osobami na MD/RD i nad rámec administrativních záležitostí, informovat je pravidelně o dění na MMR, nabízet účast na vzdělávacích akcích, přeposílat hromadná sdělení pro zajištění kontinuity informací apod.“*, zapíšu si rovněž ano.

RA: Ano.

T: *„Informovat o možnostech práce při mateřské a rodičovské dovolené, identifikovat pozice, které je možné částečně vykonávat z domova, formou mimopracovních smluv, či s využitím flexibilních forem práce.“*

RA: To se děje. Tohle dělají ředitelé odborů a záleží na tom, jakou práci tam ty dámy vykonávaly a jestli je možné ji vykonávat touto formou. Protože ne všechno lze dělat formou dohody, jelikož tam musíte mít nějakou odpovědnost atd. Musí to dělat někdo v kmenovém vztahu. Děje se to poměrně často myslím, ale zase to záleží prostě na tom, co ta maminka dělala před tím, kde to dělala.

RB: Taky se nám vracejí maminky, které zažily boom flexibilních pracovních úvazků. Něco jiného bylo, když se maminka vracela před dvěma lety a odcházela v situaci, kdy nebyly

nabízeny flexibilní pracovní úvazky. Ale dnes už přicházejí a ptají se, jestli je to tak pořád, jako když odešly před rokem, protože se vracejí dříve. Obecně je informovanost maminek díky tomu mnohem vyšší, než to bylo dříve.

RA: A myslím si, že i díky sociálním sítím spolu komunikují v rámci odborů. I poté, co odejdou.

T: Dále se vás zeptám, jestli maminky mají zájem být zaměstnány na dohodu při rodičovské dovolené? Je o to velký zájem?

RA: To je individuální. Záleží na tom, jestli máte jedno dítě nebo druhé dítě.

T: Ano. A z celkového počtu? Jestli zájem převládá nebo to spíše není?

RA: To si myslím, že ne.

RB: To jsou spíše výjimky.

RA: Jsou, ale není to pravidlo. Častěji se maminky vracejí po dvou letech než po třech letech.

RB: A přímo do služebního poměru.

RA: Vracejí se rovnou do práce a mají zpočátku úvazek zkrácený na nějakou dobu. Vyzkoušejí to například na půl roku na nějakých padesát nebo šedesát procent a pak teprve se to mění. Je to pro ně zřejmě výhodnější z hlediska výše platu.

T: Děkuji. Tak poslední čtyři opatření. **„Zvážit explicitní možnosti podpory aktivního otcovství – např. informovat o existenci otcovské poporodní péče. Zvážit také podporu LGBT rodičů – den volna při porodu, týdenní poporodní péče. To lze aplikovat v rámci kolektivního vyjednávání či v rámci rozšíření systému benefitů.“**

RA: My jsme aktivní otcovství propagovali, máme nějaký leták o tom, jak je to s poporodní péčí a otcovskou dovolenou. A to se tady většinou děje. Někdy se rodiče nebo otcové snaží, vyjednat si vyšší rozsah home office, protože je to pro ně finančně výhodnější než mít otcovskou dovolenou. To se vypočítává podobně jako nemocenská. Takže vlastně to není částka jako kdybyste chodili do práce. V současnosti se nám často děje, že zaměstnanci chtějí raději pracovat z domova v té době, kdy jsou doma s maminkou, partnerkou. Snaží se často, aby to bylo jako delší doba. Otcovská dovolená je jako poměrně krátká, takže my jim vycházíme vstříc, pokud chtějí být doma s nově narozeným dítětem, a ještě jeho sourozencem, který je například starší. Takže spíše touhle formou. Co se týče podpory LGBT rodičů, tak tam jsme také nijak nepokročili, jelikož co se týče placeného volna, vycházíme z toho, co nám umožňuje zákon. A v zákoně nic takového není. A v rámci kolektivního vyjednávání, máme pět dní indispozičního volna, což je možnost, kdy můžete čerpat volno z jakéhokoliv důvodu, například když potřebujete něco zařídit, není vám dobře, ale nechcete jít k lékaři atd. Platí to pro všechny ve stejném rozsahu a zatím se v rámci kolektivního vyjednávání neobjevil nový požadavek tuto speciální kategorii více podpořit a zaměstnavatel rovněž doposud neměl žádné podněty. Aktuálně řešíme ženu, která s partnerkou čeká dítě, ale to je vlastně jako první případ, kdy jsme na to narazili. Nelze z toho, tudíž vyvodit podnět pro změnu pravidla.

RB: Souvisí to s celou oblastí, musíme to téma otevřít, aby se na ministerstvu vědělo, že mohou s takovými věcmi za námi přijít. Je to prostě věc, kterou nelze řešit. Proto jsme dělali i akci k LGBT, kdy jsme toto téma otevřeli pro vedoucí pracovníky. Myslím, že to by bylo velmi zajímavé a rovněž to máme v úmyslu otevřít i pro další zaměstnance. Teprve poté můžeme očekávat, že tyto požadavky za námi přijdou. Protože ve chvíli, kdy se projeví a v podstatě vám řeknou, že spadají do skupiny LGBT se to dá řešit a nastavit prostředí tak, aby to bylo přijatelné.

RA: Aby to bylo normální.

RB: Ano, aby bylo normální si o to požádat.

T: Mohu se zeptat? Teď to není k LGBT, ale k tomu aktivnímu otcovství nebo spíš jakoby rodičovské dovolené. Jestli se to tady stává, že místo žen chodí muži na rodičovskou dovolenou?

RA: Velmi málo. Teď máme jednoho. Jsou to jednotky, jednotky ročně. Pořád to není zafixované, že by to byla nějaká běžná varianta.

RB: Ale jak říká kolegyně, čerpají potom rozšířený home office.

RA: Velmi často.

RB: Dva dny pečují o dítě, vyzvedávají ho ze školky, školy a podobně.

T: Místo toho je častější využívání home office?

RA: Ano.

T: Dále tady máme **“Oslovovat zaměstnance/kyň na MD/RD s nabídkou dalšího vzdělávání.”**

RA: Oslovujeme.

T: Ano, děkuji. **„Podpořit adaptační proces zjištěním reálných potřeb navracejících se zaměstnanců/kyň, nastavit adaptační proces specificky pro osoby vracující se z MD/RD.“**

RB: To je také v projektu SMART. Ale nevím, jestli to řešil gender a jak to řešil. Ale určitě se na to hodně zaměřil nový projekt SMART, což bylo spíše jako podpora řízení organizace a efektivní řízení organizace. Tam byly velké změny v adaptačním procesu. Jeví se to jako nedokončené, dle našeho názoru.

T: SMART je projekt z našeho ministerstva nebo odjinud?

RB: Ministerský.

T: A zavádělo se to?

RB: Byla tam řada oblastí a v jedné z nich byla právě personální. A ta personální oblast potom pokrývala právě adaptační proces, různé výstupní dotazníky i vzdělávání nebo mentorování či monitoring. Řada těch věcí je potom ještě ovlivněna financemi a nastavením, jako například plánovaná odměna pro mentora a podobně. Myslím, že zatím nefunguje. S tím souvisí i ten adaptační proces, kde je přidělení mentora zakotveno, ale ještě to asi není uvedeno do praxe.

T: Rozumím. A poslední opatření **„Zajistit lepší informovanost zaměstnanců/kyň o dětské skupině. Průběžně provádět průzkum ohledně zájmu o umístění dítěte do dětské skupiny.“**

RB: Ten zájem se zkoumá. Myslím si, že je tam i otázka...nevím, jestli přímo v hodnocení spokojenosti, ale v každém případě se zájem pravidelně testuje. Ať už ad hoc e-mailem paní státní tajemnice anebo v souvislosti s tím, že se tady na ministerstvu zvažovalo, že by se založila vlastní dětská skupina. Nakonec se od toho ustoupilo, protože to s sebou neslo velké finanční změny. A samozřejmě je tam spousta kritérií. Musí se nabrat lidí, najít prostory a tak dále.

RA: Prostor se musí opravit.

RB: Ukazuje se že, když zájemci projeví zájem, tak už zaprvé není tak obrovský, abychom to vyhodnotili jako kritickou situaci, kterou musíme řešit. A za druhé, když se pak reálně nabídnou místa v dětské skupině...jako teď například spolupracujeme s dětskou skupinou na Ministerstvu financí ČR, tak se ty místa ani nepokryjí. Letos bychom dokonce i ta uvolněná místa nepokryli.

RA: Máme tam šest míst smluvně zajištěných s Ministerstvem financí, které můžeme využívat a nyní tam máme jedno nebo dvě děti.

RB: Dvě děti, původně byly tři. Jde o to, že zaměstnanci to často berou jenom jako v uvozovkách, poslední ne preferovanou variantu, chtějí, aby děti měli u sebe, blízko bydliště, protože pak jim často pomáhají prarodiče či partner.

RA: A spolužáci jdou s nimi do školy, že ano. Když budou navštěvovat ministerské dětské skupiny, tohle prostě nebude, což je nechtěné. Problematickou se jeví i doprava dětí, protože i kdyby to byla naše dětská skupina, tak my máme víc budov a výhoda by to byla jen pro ty, kteří v té budově pracují. Což by bylo pro ostatní nevýhodné, obzvlášť když například máme budovu na Příkopech a dopravit se zde ráno individuální dopravou je horor. MHD příliš nefunguje, takže je docela náročné tam děti dopravit. Má to tedy svá specifika, které si lidé nedokážou úplně představit do důsledků.

RB: A potom také máme jako opravdu hodně zaměstnanců mimo Prahu, v jiných oblastech.

RA: A pro ně je to rovněž složité.

RB: Často se stává, že tuto variantu zaměstnanci volí v případě, kdy nemají jinou možnost a volí ji pouze jako dočasnou.

RA: Než se uvolní místo ve školce poblíž bydliště.

RB: Jsme ve spojení s dětskou skupinou na Ministerstvu financí ČR. Snažíme se tam alespoň jednou za rok podívat. Konzultujeme to s nimi, se zaměstnanci a zároveň rodiči umístěných dětí, jsou velmi spokojení. Prostředí je tam opravdu příjemné, přátelské, proto to nabízíme dál a naši zaměstnanci to vědí, dotazují se. Ale jak říkám, ve většině případů tam jejich děti nakonec nenastoupí.

RA: Nyní se to mění i ta věková kategorie. Teď je problém se školami místo školkami. Je problém s umístěním starších dětí do škol, především na střední školy. Porodnost se trochu změnila.

T: Mohu se zeptat, je dětská skupina, která je momentálně dispoziční, odtud daleko? Nevím, kde je.

RA: Je to přes most, když přejdete řeku, na malé straně, jezdí tam tramvaj a kousek po levé straně.

RB: Blízko Malostranské.

RA: Ano, mezi Malostranskou a Malostranským náměstím má Ministerstvo financí dvě dětské skupiny. Je to výhodné pro lidi pracující v naší budově v Letenské ulici. Ti to mají přibližně sto metrů.

RB: Za rohem.

RA: Ale když prostě pracujete například v naší budově na Vinohradech, tak to je prostě dost složité vést z domova dítě na malou stranu, pak se přesouvat na Vinohrady a odpoledne totéž. Není to jednoduché, což chápu. Ale často převažují důvody, že rodiče chtějí mít dítě umístěné v místě trvalého bydliště, jelikož tam budou chodit do školy a lépe si tam vytvoří vazby.

RB: Zajímavostí je, že tam nyní máme děti dvou otců.

RA: Ani ne maminek, ale mění se to.

T: To je zajímavé.

RB: Mění se to, je to různé. Dokonce byli tři otcové. Ale jedno dítě nakonec umístili do jiné školky.

T: Mne překvapilo, že se místa neobsadí, to jsem nečekala.

RB: Ale je to první rok. Ale ten zájem nikdy nebyl větší než pro pět nebo šest dětí.

RA: Dětská skupina se vyplatí až od 12 dětí, ano? A není to jen u nás. Když jsme se byli podívat na Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR a ti mají neuvěřitelně obrovské prostory, tak tam měli jedno dítě a starali se o něj tři dospělí. Nejde to srovnávat se školkou, která má dané metodické postupy, co se tam děti mají naučit. V dětských skupinách se samozřejmě také hodně snaží. Myslím, že to funguje, ale rodiče vždy dají přednost státní nebo soukromé školce.

T: Když se jedná o sdílené místo, tak kolik tam má naše ministerstvo nasmlouvaných míst? Pět?

RA: Pět.

RB: Neoficiálně. Existuje taková písemná interní úmluva zaručující pět míst.

RA: Ano, máme to někde ve smlouvě. Ale mají tam, že pokud by byl převis z jejich strany, tak oni dají přednost zaměstnancům Ministerstva financí. Stalo se to snad jen jednou v červnu, ale v říjnu už to místo zase bylo volné. Je to hodně proměnlivé ze strany jejich zaměstnanců.

T: Rozumím.

31. Jaké jsou výstupy realizovaných opatření projektu Gender?

T: Tady jsem si uvedla příklady, například dokumenty nebo nastavení těch procesů, aplikace, kampaně?

RA: Jsou to některé dokumenty, jež byly nutné, aby se ten projekt zdárně realizoval. Dokumenty se nacházejí na našich stránkách ministerstva, pod kapitolou gender. Tam jsou výstupy z auditu rovných příležitostí. A dále dokumenty například ke vzdělávání, vstupnímu vzdělávání v oblasti genderu, který máme jako modul a který si každý zaměstnanec může projít.

RB: Nevím, zda jsi to zmiňovala na začátku, to je docela důležité.

RA: O vzdělávání jsme moc nemluvily. Tak to je jeden takový důležitý dokument.

RB: Protože rovné příležitosti se staly součástí vstupního vzdělávání zaměstnanců.

RA: Každý, kdo s tím projde, se dozví, co to vlastně je a jak to funguje, jak je to zakotvené v rámci jako české státní správy a jsou tam i informace, jak to funguje tady u nás. Co to znamená flexibilní formy práce, že tu máme dětskou skupinu, možnost sladování a tak dále.

RB: Je to tedy součást vstupního vzdělávání.

RA: Přesně, ano. Ty procesy se také nastavily, hlavně ve flexibilním uspořádání práce. Avšak nebylo to zcela genderem, ale asi dobou a potřebou. Kampaň zřejmě nemáme.

RB: Máme různé letáky pro maminky.

RA: To ano, ale ne v tomto směru.

T: Rozumím.

32. Jaké jsou pozitivní přínosy realizovaných opatření z obecného hlediska a z hlediska uplatnění žen na MMR?

RA: Pozitivní přínos vidím v tom, že se to opravdu hodně posunulo. Ve smyslu, že se dává možnost individuálně se realizovat a individuálně si přizpůsobit výkon práce, služby tomu, jak nám to vyhovuje. Považuji to zejména za ženy na MMR jako důležité, ano? To bylo vždy to, co oceňovaly a potřebovaly. A to si myslím, že se povedlo.

RB: To se naplnilo.

33. Objevily se i nějaké negativní efekty realizovaných opatření z obecného hlediska a z hlediska uplatnění žen na MMR?

a. (V případě, že je odpověď na otázku je ano) Jaké?

RA: Negativní efekty. Netuším, zda jsou nějaké negativní efekty.

RB: Asi ne. Teď mě napadlo, že by se jiné skupiny mohly cítit opomíjeny. Ale k tomu nedošlo, protože se to nastavilo skutečně celkem dobře jako pro všechny. Zohledňujeme muže, pokud mají požadavky podobné jako maminky, například na mateřskou. Jinak mě nic nenapadá.

T: Mohu se zeptat? Když jsme mluvili o tom, že u oblasti diskriminace existuje nějaký dokument, ale není podepsaný a tím se nedostal k zaměstnancům, tak jestli to vnímáte jako negativní efekt. Zaměstnanci nemusí umět rozeznat diskriminaci nebo například neví, jak svým kolegům pomoci atd.

RA: Já si nemyslím, že tomu pomůže jeden dokument, ano? Více než o...ne výchově je to o osvětě, která není jenom v rámci úřadu, ale je společenská. Neumím si představit, že by to najednou přineslo extra pozitivní efekt. Pozitivní by to bylo pro nás, jelikož my bychom to mohli více škatulkovat, škálovat a zařizovat. Ale pro ty zaměstnance by to efekt asi nemělo.

T: Vzdělávání pro nadřízené tady je, tak by to teoreticky měli odhadnout.

RA: Měli by to vědět.

RB: Je to určitě třeba brát, tak jako s maminkami. Je to oblast, které se chceme v následujícím roce věnovat. Ať už jsou to školení, ve kterých chceme pokračovat, nejen pro vedoucí pracovníky, ale i pro zaměstnance, tak i dotažení zakotvení v našem systému. To jsou dvě oblasti, které budeme rozvíjet příští roky.

34. Byly vynaloženy na realizaci opatření projektu Gender finanční náklady?

a. (Pokud je odpověď na otázku ano) Můžete uvést příklad finančních nákladů některých opatření projektu Gender?

RA: Celý projekt, byl finančně náročný. Upřímně řečeno, já si to nepamatuji, jelikož finanční řízení bylo v působnosti odboru projektového řízení, který projekt řídil. Řešili tam, jaké náklady budou na lektory a jaké budou například na nákup věcí, které s tím souvisely. Ale, že by se ty finanční náklady daly přiřadit k nějakému konkrétnímu opatření, na to asi neumím odpovědět.

T: Dobře.

RA: Vůbec netuším.

T: Tak předpokládám že, na vzdělávání, asi byly vynaloženy nějaké náklady.

RA: Určitě. Externí analýzy něco stály nebo když se dělaly dotazníky či zpracování, které vždy něco stojí. Byly to externí náklady, se kterými projekt počítal. Nyní jsou samozřejmě náklady na to vzdělávání. Co se týče standardních nákladů, které souvisejí s managementem, tak ty jsou pokryté ze státního rozpočtu, protože jsou to prostředky na platy nás dvou plus lidí, kteří jsou tady kolem. Ty se dají hůře vyčíslit, aby to odpovídalo dvaceti tisícům na tohle a třiceti tisícům na tohle. Tím, že to je už standardní součást toho řízení, tak je to i standardně placené.

RB: Nemá to nějakou kapitolu, že tady je příležitost a tady na tohle využijeme takovou částku. S ničím takovým my nepracujeme. Musíme se to snažit, jak říká kolegyně zkusit zapracovat do toho, co tu je. Ale tak to má být.

T: A mohu se zeptat na celé financování toho projektu? Projekt byl náročný, odhadem, jestli se to pohybuje, například...v desítkách milionů nebo jestli to bylo ve statisících?

RA: Mám pocit, že ten rozpočet projektu byl okolo pěti milionů. Kdybyste se zeptala odboru pro projektové řízení, tak vám to řeknou přesně.

35. Přetrvávají z pohledu uplatnění žen na MMR nějaké bariéry?

RA: Já je úplně nevnímám ...nejsem úplně v situaci, že bych znala všechno.

RB: Asi ne. Hodně si tu oblast hlídáme ... protože to samozřejmě vyplývá i ze strategie 21+, kterou nyní naplňujeme. Hlídáme například právě zastoupení žen ve vedoucích pozicích z hlediska počtu, ale ani tam nevnímáme, že bychom museli v této oblasti nějak výrazně přitlačit.

RA: Teď je to převážně o tom, že situace na trhu práce není příznivá ve smyslu, že by se tady lidé prali o to, že chtějí pracovat na ministerstvu.

RB: Ani na vedoucích pozicích.

RA: Ani v těch vedoucích funkcích, ano. Takže někdy jsou odbory rády, když někoho seženou a vůbec, je úplně jedno, jestli to bude žena nebo muž. Je to vlastně o tom, že se nehlásí uchazeči, kteří by splňovali to, co to místo vyžaduje. Takže tohle je teď problematické, tam asi jako bariéra žena nebude. My nemáme moc prostředky na to abychom dokázali přesně říct, že bude padesát procent žen a padesát procent mužů. Prostě na některých pozicích se to takhle nedá naplánovat. Ale zase v rámci té strategie je, že se mají dělat opatření ve chvíli, kdy je ten rozdíl sedmdesát procent. A my jsme se vždy dostali na čtyřicet, šedesát, padesát pět, čtyřicet pět procent, ano? Rozdíly tam nejsou tak velké, abychom byli nuceni nějaké opatření přijímat.

RB: V jiných oblastech možná.

RA: A tím, že tady na ministerstvu pracují většinou ženy, tak si ani nemyslíme, že by měly v přístupu k této práci nějaké bariéry. Spíše naopak, vítají možnost pracovat tady za podmínek, které jim nabízíme.

T: Když to vztáhnou k mateřské dovolené, ženy odcházejí kvůli výchově dítěte, tak jestli nevnímáte, že je pro ně bariérou to, že se nedostanou tak vysoko ve své kariéře? Tím, že mají pauzu v pracovním cyklu?

RA: To je obecný problém samozřejmě. Ale nemám pocit, že by tady bylo málo vedoucích na odděleních nebo málo ředitelek odborů.

RB: Které mají dokonce malé děti a využívají i jednoho dne ke sladování z důvodu dětí. To je velmi individuální, protože pokud chtějí, tak si myslím, že ten prostor je, ale řada maminek už

se následně nechce věnovat nějaké kariéře. Na to už jsou zase různé mentoringové programy, které je mohou podporovat.

RA: Přesně. Tohle je v nastavení společnosti. Já jsem byla na manažerském místě, ale narodilo se mi dítě, které má zdravotní potíže. Má postižení a je jasné, že moje kariéra musela jít na druhou...čtvrtou, pátou kolej, protože to není o tom, jestli chci nebo nechci. Ale o tom, že neexistují služby, které by se o to dítě dokázaly postarat místo mne, ano? Nezáleží, zda to ministerstvo umožní nebo neumožní, ale zda existují či neexistují sociální služby. Ale to už je o jiné diskuzi.

36. Existují další opatření nad rámec projektu Gender, která jsou realizována nebo by mohla být realizována pro zlepšení uplatnění žen na MMR?

RA: To nevím. Co se týče nyní žen a mužů, to si myslím, že máme ošetřené.

RB: U nás, aby byla realizovaná?

T: Ano.

RA: Já si myslím, že už to máme poměrně pokryté v rámci toho, co vlastně řešíme na pracovních skupinách. Hodně se tato problematika snaží rozšířit do působnosti ministerstva, do toho, co ministerstvo dělá v rámci svých jednotlivých agend. Takže jestli to, že se někde staví mateřské školy, spíše podpoří ženy nebo muže. Jestli se dostaví bariérové stavby nebo bezbariérové stavby, což má vliv na komunitu lidí se zdravotním postižením. Jestli to, co dělá odbor pro sociální začleňování, ať už se týče menšin nebo jiných skupin, které jsou marginalizované. Jestli to má vliv i na ženy a muže. Tohle jsou teď věci, do kterých nás tlačí vládní agenda, strategie a její aktualizace aktuálně. I my se budeme snažit vnější agendu ministerstva více prosazovat a pak možná budeme chtít na to někoho dalšího, kdo to bude řešit s námi, jelikož to už je hodně velká oblast, do které my prostě nevidíme. Už jen proto, že útvarů, které mají skutečně rozdílné části je tady mnoho. A my máme nyní úkoly pro téměř každý z nich. Je potřeba naučit je, že tady mohou sladovat, to je skvělé ale že i to, co dělají má taky nějaký dopad na ženy a muže.

RB: To je ta výzva.

RA: To je ta budoucnost, kterou my teď budeme více řešit nebo budeme nuceni řešit.

RB: Protože my máme v podstatě vnitřní agendu i vnější agendu. Vnitřní agenda je relativně pokrytá. Samozřejmě máme, některé oblasti, ve kterých se chceme ještě zdokonalovat, ale díky tomu, že jsme na personálním odboru, tak máme jako určité možnosti fungovat, co se týká našich zaměstnanců. Takže tam nějaké velké výzvy nevidíme. Druhá věc, jak říkala kolegyně, ta tamní agenda, to znamená jako působit na to, aby tam byl celospolečenský přesah. Aby ministerstvo působilo v oblastech, ve kterých působit může.

RA: Tím, že máme srovnání s ostatními resorty a jsme ve velmi častém kontaktu s ostatními koordinátory, tak si myslíme, že jsme na tom docela dobře. Velmi často se nás ptají na zkušenosti, které máme, aby je mohli nějakým způsobem implementovat anebo se z nich poučit. Nemyslíme si, že bychom za ostatními resorty zaostávali.

T: Takže ještě takhle předáváte zkušenosti?

RA: Určitě ano.

37. Bylo součástí projektu získání a zpracování zpětné vazby od zaměstnanců?

a. (Pokud je odpověď na otázku ano) Jakým způsobem byla zpětná vazba od zaměstnanců získávána?

RA: Bylo. Na začátku se provedlo velké množství dotazníkových šetření. Na konci bylo opět velké dotazníkové šetření, aby se zjistilo, jak se to posunulo. I fokusní skupiny se děly na začátku a na konci, takže tam byly obsaženy. Polostrukturované rozhovory s vybranými kategoriemi zaměstnanců z managementu a z řadových zaměstnanců, rovněž. Tuším tam byl i

rozhovor se zástupcem odborové organizace. A vlastně i ty maminky měly zastoupení k té své fokusní skupině. Zpětná vazba byla podstatnou součástí toho projektu a byla tam vyžadována, aby byl projekt uznán.

T: Rozumím, takže způsobem byl ten dotazník. Dále jsem se chtěla zeptat, jestli jste i Vy poskytla zpětnou vazbu?

RA: Ano.

T: Zbývá poslední modul.

MD: Podpora zaměstnanců

38. Řeší personální oddělení se zaměstnanci záležitosti v rámci rovných příležitostí pro muže a ženy?

RA: To je ta pracovní skupina.

T: Ano. Mám ještě podotázku.

a. (Pokud je odpověď na otázku ano) Jakým způsobem? (např. existuje pracovní skupina, schránka důvěry apod.)

RB: Myslíte personální odbor?

T: Personální oddělení.

RB: Personální oddělení také, ale v rámci pracovní skupiny jsou zastoupeny ještě ostatní sekce a odbory tady na ministerstvu.

RA: Skupinu máme koncipovanou tak, že v čele je paní státní tajemnice, protože je ten nejdůležitější člověk, který je členem Rady vlády pro rovnost žen a mužů. Ona je nejkompetentnější člověk.

RB: Mohu do toho vstoupit?

RA: Ano.

RB: V rámci té pracovní skupiny nemůžete tuhle agendu obsáhnout jen na personálním odboru. My nemůžeme přikázat z naší pozice v uvozovkách, jiným oddělením, odborům, co mají dělat. Uvedla bych praktický příklad, abyste si to mohla porovnat. Jedním z úkolů je například propagovat i v publicitě rovné příležitosti, uvádět zajímavé příklady. Netýká se to zrovna nás jako ministerstva, ale dobře se to na tom ukazuje. Ukazovat zajímavé příběhy úspěšných žen v povolání, které jsou netypické, ano? Ale to se nedá udělat u nás, to je úkol pro tiskové oddělení nebo pro komunikační oddělení. Znamená to, že my proto máme pracovní skupinu, ve které jsou zastoupeni a ideálně na těch vyšších pozicích, lidé z různých odborů, kteří nám pomáhají naplňovat tato jednotlivá opatření.

RA: Ale máme tam odborovou organizaci.

RB: Odborová organizace, tiskové oddělení, pak opravdu odbory, ve kterých to dává smysl. Sociální začleňování ... ti zase působí hodně v regionech, kde nejenom, že naplňují v rámci nějaké interní agendy rovné příležitosti, ale už to tam má celospolečenský přesah.

T: Já jsem si myslela, že vy jste součástí personálního oddělení.

RB: Jsme.

T: A proto jsem to brala tak, že to řešíte vy.

RA: Ano, to my řešíme stále, ale nemáme na to pracovní skupinu. Řešíme to v rámci pracovní činnosti, ale v rámci ministerstva existuje pracovní skupina, která to řeší celoministersky.

T: Nesprávně jsem to podala. Myslela jsem osoby, ne oddělení. Takže pokud to chápu správně, tak je to pro celé ministerstvo, jen se to řeší v rámci té pracovní skupiny.

RA: Ano, řešíme to i my, ale v rámci té pracovní skupiny. Jsme její součástí i náš nadřízený je členem pracovní skupiny za personální odbor. Protože my potřebujeme největší zastoupení, tak i úkolů na nás spadá nejvíc.

T: Rozumím.

b. (Pokud existuje pracovní skupina) Co má pracovní skupina za cíl? Kolik má pracovní skupina členů? Jak často probíhají schůzky pracovní skupiny?

T: A pak tady mám ještě jestli Vy jste členy, ale to už jste mi říkaly.

RA: Jsme členem. Skupina má asi čtrnáct členů. Ve složení, jak už jsme zmiňovaly ... paní státní tajemnice, zástupci jednotlivých sekcí a odborů, odborová organizace, plus tiskové oddělení. Měla by se scházet čtyřikrát ročně. Většinou se to podaří třikrát ročně, kvůli prázdninám a volnům, ale jsme s nimi v kontaktu e-mailově. Velmi často musíme řešit různé úkoly, se kterými nám oni musí pomoci. Takže s nimi komunikujeme tímhle způsobem. Za cíl má rozvíjet samozřejmě rovnost žen a mužů. Ale ty cíle jsou konkrétní a teď opravdu vyplývají ze strategie 21+, protože se týkají různých odvětví.

RB: Máte k dispozici tu strategii 21+?

T: Pokud je to na stránkách nebo intranetu, tak pravděpodobně ano.

RA: Můžeme Vám to poslat.

T: Předem děkuji. Existuje zde schránka důvěry?

RB: Ano.

c. (Pokud existuje schránka důvěry) Využívají zaměstnanci MMR schránku důvěry? Jakým způsobem se podněty řeší? (popsat způsob fungování, jak často, kdo je řešitel, existuje elektronická schránka důvěry, jaká je lhůta pro vyřízení podnětů apod.)

T: Využívají často zaměstnanci schránku důvěry?

RB: Ne.

T: Jakým způsobem se podněty řeší? Chodíte tu schránku vybírat Vy?

RB: Ne. To už se zase vracíme zpátky ke zpracované metodice nebo zpracovanému dokumentu, jak by to mělo nebo nemělo fungovat. Takže to se týká vlastně této oblasti. Nevím jistě, kdo schránku vybírá, jestli personální?

RA: Schránku na personálního odboru ano. Druhou, co je v přízemí, na vyloženě obecné podněty ke všemu, například ke korupci zřejmě vybírají zaměstnanci, kteří pracují na recepci a pak to řeší někdo, pod koho to spadá například odbor interního auditu nebo odbor kontroly. Pokud je to, něco personálního, tak to jde k nám.

T: Takže ta jedna je na podněty, například ohledně korupce a ta druhá je vyloženě zaměřená na co?

RA: Ne, ne. Ta v přízemí je pro každého. Je vyloženě anonymní, protože na ni necílí kamery. Smí tam vhodit podnět třeba i nezaměstnanec, ano? Protože se jedná o podněty občanů. Nemusíte tedy řešit, že se nedostanete do budovy. A schránka nahoře většinou slouží pro personální věci, když lidé potřebují vyřešit něco konkrétního.

RB: Cokoliv. Výtka, nerovné odměňování nebo cokoliv.

RA: Oni vědí, že si tím cestu zkrátí, než kdyby to hodili do nějaké obecné schránky, kde to někdo musí roztrídít a četlo by to více lidí. Dle mého mínění se obojí využívá, ale statistiku četností rozhodně nemáme.

RB: A myslím si, že poměrně málo.

RA: No nevím. Naše zkušenost je, že když už si zaměstnanci chtějí na něco stěžovat nebo něco řešit, většinou to dělají tak, že napíší například paní státní tajemnici e-mail.

T: Takže osobně místo anonymně.

RA: Anebo se k ní objednají a poté to řeší. Anebo se objednají k nám.

RB: Anebo napíší. Pokud je to podnět, který nechtějí řešit přímo, tak jej napíší do zmiňovaného dotazníku spokojenosti. Ano? Do velkého průzkumu spokojenosti.

T: Existuje elektronická schránka důvěry nebo máme jen ty fyzické?

RA: Podle mne elektronickou schránku důvěry supluje to, že napíší paní státní tajemnici.

T: A jaká je lhůta pro vyřízení podnětu?

RA: Pravděpodobně je dána nějaká přiměřená doba.

RB: Myslím si, že je to hodně individuální.

RA: Pokud je to anonymní, tak žádná lhůta není, jelikož to nemáte s kým řešit. Co se týká konkrétních postupů, automaticky se to rozbíhá. Záleží na tom, co se řeší, jinak chceme od těch nadřízených nějaké vyjádření, stanovisko. Následně se dělá šetření, které může trvat nějakou dobu, ale přesně se lhůta stanovit nedá.

T: A mohla bych se zeptat na nedávnou kauzu, kdy mělo dojít k bossingu? Podnět byl oznámen osobně?

RB: Já mám dojem, že nebylo hlášeno vůbec nic.

RA: To bylo nahlášeno pravděpodobně rovnou na policii.

RB: Tam žádný podnět nebyl podán.

T: Rozumím.

RA: Žádné interní šetření neprobíhalo, protože to šetří orgány činné v trestním řízení a ti si zvou k podání vysvětlení konkrétního zaměstnance. Nebylo to něco, co bychom řešili. Přes nás vůbec nešlo.

T: Děkuji moc. A poslední otázka, nebo otázky.

39. Probíhá na MMR předávání znalostí (ve stylu mentoringu) při nástupu nových zaměstnanců?

a. (V případě, že odpověď na otázku je ano) Jakým způsobem předávání znalostí probíhá?

RA: To úplně nevíme, jelikož...

RB: Jednalo se mentoringový program, který nebyl spuštěn.

RA: Ze SMART projektu.

RB: O tom jsme již hovořili. Myslím si, že je to krásně vymyšlené, vypadá to velmi dobře.

RA: V tuto chvíli nevíme, zda to funguje, jelikož se k nám tato informace nedostane. Protože my jsme nikdy mentoring ve smyslu rovnosti žen a mužů neřešili. Je to spíše otázka, například pro ředitele našeho odboru. Ale není to věc, kterou bychom se my zabývali nebo se jí měli do budoucna zabývat, neboť to konkrétně nám dvěma příliš nepřísluší.

RB: Maximálně se můžeme zamyslet nad mentoringem pro ženy. Myšleno do pozic, jelikož do toho můžeme uložit nějaké invence.

RA: Otázkou je, zda se to podaří.

RB: A zda se nám to podaří posléze prosadit. Z dosavadních interních informací se to v tuto chvíli ještě nerealizuje.

a. Jaká je časová dotace na předávání znalostí/školení nových zaměstnanců? b. Využívají se externí či interní školitelé (např. zaměstnanci, mentoři apod.)?

T: Budete vědět jaká je časová dotace? A pro zajímavost, myslíte si, že by se využívali externí nebo interní školitelé?

RA: Ne. Určitě by se využívali jenom interní.

RB: Máme to naplánováno.

RA: Ale finance ještě nejsou alokované.

RB: Právě v tom je problém, jelikož tam existují nějaká pravidla, kdo to bude, jak to bude dělat časově, omezení, plus nějaká odměna a podobně. Tohle ještě není zadáno do systému.

RA: Určitě tam nebude odměna pro externího člověka. To si myslím, že není reálné.

c. Jaké jsou náklady na předávání znalostí/školení nových zaměstnanců?

T: Otázka na náklady tedy nebude zodpovězena. Poslední otázka, zda byste takové možnosti využily Vy? A jestli si myslíte, že by to pro Vás mělo přínos?

RA: Jakože bychom se staly my mentory? Nebo, že by nás někdo mentoroval? (smích).

T: Můžete odpovědět na obě možnosti.

RA: Já si myslím, že to není otázka pro nás.

RB: Jelikož my dvě máme velmi specifickou agendu.

RA: Bylo by to velmi těžké.

RB: Zde bychom interního mentora nenalezli pro naši agendu. Ať už je to cokoliv z toho, co děláme, tak tady by asi cesta nevedla. My zase nemáme koho mentorovat. Asi nejsme zrovna ten nejlepší případ pro tuto otázku.

T: Pokud by Vám zde vzniklo místo, na které by měl přijít někdo nový, předali byste mu informace?

RA: Samozřejmě. Běžně to takto funguje. Když potřebujete, aby s vámi nový člověk dobře komunikoval, fungoval, tak ty informace prostě mít musí.

RB: Tím, že to ještě není v tuto chvíli oficiálně nastavené se opět vracíme k tomu, jak velmi záleží na vedoucím a na tom, jak to pojme. Na personálním oddělení, při nástupu nových kolegů, funguje postup, kdy je vždy jedna zkušenější kolegyně pověřena tím, aby zaškolila nového zaměstnance nebo zaměstnankyni.

RA: My vlastně máme takovou formu mentoringu jako to známe z Úřadu vlády, kde funguje oddělení rovnosti žen a mužů. Snaží se hodně komunikovat s jednotlivými koordinátory na resortech, dělají pravidelné schůzky a přenášejí či sdílejí informace. Nedávno jsme probírali naši neznalost toho, jak to funguje jinde. Domluvilo se, že v rámci pracovních skupin se budeme moci zúčastňovat jednání i na jiných úřadech. A v rámci expertíz budeme zvat lidi z Úřadu vlády nebo odjinud, k nám. A my zas budeme mít možnost se v nějakém rozsahu jít podívat jinam a inspirovat se tím, jak to tam funguje. Což se jeví jako dobré, jelikož ve chvíli, kdy je státní správa prostupná, můžete bez nějakých větších administrativních problémů přecházet z úřadu do úřadu. Nyní je to možné, tak by bylo dobré, aby to na všech úřadech bylo nějak srovnatelné. Abyste nešli z úřadu, kde vše funguje, do úřadu, kde vám nedají domů ani počítač.

T: Takže nějaká forma sdílení dobré praxe.

RB: Máme to tak nastavené a máme dokonce i online systém, přes který si to můžeme sdílet. Funguje i na osobní bázi a myslím si, že je to pro nás nejdůležitější zdroj informací a inspirací. Pokud se někdy na některém ministerstvu, určitá oblast dobře zpracuje, tak k tomu máme přístup, dozvíme se to a můžeme něco podobného zkusit zavést.

RA: Ano, funguje to docela dobře. Tím, že jsme stabilní ministerstvo ve smyslu, že tuto agenturu dělám skutečně dlouho a kolegyně ji dělá se mnou. Ale jsou úřady, kde je častá fluktuace lidí na projektech, jelikož projekty jsou časově termínované. Po ukončení projektu jim nemohou nabídnout stálé místo, a to přináší další problémy například, že tito lidé nemají informace od svých předchůdců, kteří odešli dříve, než začal další projekt.

RB: Nemá je kdo mentorovat.

RA: U nás to nepotřebujeme, protože zde to má docela dlouhodobou kontinuitu. I paní státní tajemnici máme stabilně a to považuji, za dobrý dopad. Ministři se občas mění, což je přirozená součást agendy. Současný pan ministr je v tomhle odhledu vstřícný.

T: Moc Vám děkuji za rozhovor.

Příloha č. 9 – Vzor dotazníkového šetření – Zpětná vazba zaměstnanců MMR

Vážená paní/Vážený pane,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku na téma Gender management na Ministerstvu pro místní rozvoj ČR.

Vyplněním dotazníku a sdělením Vašich zkušeností můžete pomoci k zavedení nových/dalších opatření, vedoucích ke zlepšení gender managementu v organizaci.

Dotazník je anonymní a zahrnuje dohromady 21 otázek, jejichž vyplnění zabere nanejvýš 5 minut.

Děkuji Vám za spolupráci.

MI: Modul kontextové údaje

1. Jste?

Vyberte jednu odpověď.

- a. Muž
- b. Žena
- c. Jiné

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

Vyberte jednu odpověď.

- a. Do 34 let
- b. 35–44 let
- c. 45–54 let
- d. Nad 54 let

3. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Vyberte jednu odpověď.

- a. SŠ s maturitou
- b. Bakalářský studijní program
- c. Magisterský studijní program
- d. Doktorský studijní program

4. Jak dlouho působíte na MMR?

Vyberte jednu odpověď.

- a. Do 1 roku
- b. Více než 1 rok
- c. Více než 3 roky
- d. Více než 5 let
- e. Více než 10 let

5. Vaše nadřízená osoba je?

Vyberte jednu odpověď.

- a. Muž
- b. Žena
- c. Jiné

MII: Modul otázky navázané na rozhovory

- 6. Nejčastější kariérní bariérou žen je mateřství, resp. sladování osobního a pracovního života (obecně).**

Vyberte jednu odpověď.

- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Nevím
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Naprosto nesouhlasím

- 7. Na MMR se neprojevují genderové stereotypy anebo se projevují pouze v minimální míře.**

Pozn: Snazší kariérní postup mužů, odlišné hodnocení pracovního výkonu na základě pohlaví, nerovné finanční odměňování, nevhodné chování či slovní vyjadřování mužů k ženám apod.

Vyberte jednu odpověď.

- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Nevím
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Naprosto nesouhlasím

- 8. Na MMR se neprojevuje genderová diskriminace anebo se projevuje pouze v minimální míře.**

Pozn: Obtěžování a sexuální obtěžování, šikana (mobbing, bossing, staffing) apod.

Vyberte jednu odpověď.

- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Nevím
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Naprosto nesouhlasím

- 9. Uplatnění a kariérní růst žen by usnadnilo založení vlastní dětské skupiny na MMR.**

Vyberte jednu odpověď.

- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Nevím
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Naprosto nesouhlasím

10. Na MMR jsou ženy stejně finančně ohodnoceny jako muži (včetně odměn).

Vyberte jednu odpověď.

- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Nevím
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Naprosto nesouhlasím

11. Na MMR neprobíhá mentorování. Např. mentoring mladých žen, mentoring nových zaměstnanců.

Pozn: Touto otázkou není myšleno předávání znalostí spolupracovníkem. Mentorování = profesní vztah dvou osob, přičemž mentor předává své zkušenosti a znalosti svému svěřenci. Mentor je průvodcem v dané oblasti či tématu a je nápomocný svému svěřenci při hledání správného směru či řešení. Zpravidla se jedná o dlouhodobější proces.

Vyberte jednu odpověď.

- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Nevím
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Naprosto nesouhlasím

12. Při nástupu nových zaměstnanců probíhá na MMR předávání znalostí a informací nadřízeným pracovníkem či spolupracovníkem.

Pozn: Touto otázkou není myšlen mentoring, ale přiřazení zkušeného zaměstnance za účelem předání zkušeností a know-how. Předávání probíhá zpravidla v kratším časovém horizontu (pár sezení).

Vyberte jednu odpověď.

- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Nevím
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Naprosto nesouhlasím

MIII: Modul osobní zkušenosti

13. Od své/ho nadřízené/ho mám dostatečnou podporu a mohu se na ni/něj obrátit s jakýmkoli pracovním problémem.

Vyberte jednu odpověď.

- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Nevím
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Naprosto nesouhlasím

14. Na MMR využívám možnosti vzdělávání (nabízených kurzů).

Vyberte jednu odpověď.

- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Nevím
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Naprosto nesouhlasím

15. Na MMR využívám alespoň jedné z možností flexibilních forem práce (zkrácené úvazky, dohody o práci, home office, pružná pracovní doba apod.)

Vyberte jednu odpověď.

- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Nevím
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Naprosto nesouhlasím

16. Se svým finančním ohodnocením na MMR jsem spokojená/ý (včetně odměn).

Vyberte jednu odpověď.

- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Nevím
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Naprosto nesouhlasím

17. Při nástupu na současnou pozici mi bylo od předešlého zaměstnance (či jiného zaměstnance) předáno know-how/zkušenosti pro usnadnění/urychlení výkonu práce.

Vyberte jednu odpověď.

- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Nevím
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Naprosto nesouhlasím

18. Na MMR jsem se osobně setkal/a či jsem byl/a svědkem genderových stereotypů.

Pozn: Snazší kariérní postup mužů, odlišné hodnocení pracovního výkonu na základě pohlaví, nerovné finanční odměňování, nevhodné chování a slovní vyjadřování mužů k ženám apod.

Vyberte jednu odpověď.

- a. Ano
- b. Nevím
- c. Ne

19. Pokud jste na otázku č. 18 odpověděl/a ANO, uveďte prosím příklad genderového stereotypu.

Nepovinná otevřená otázka.

20. Na MMR jsem se osobně setkal/a či jsem byl/a svědkem genderové diskriminace.

Pozn: Obtěžování a sexuální obtěžování, šikana (mobbing, bossing, staffing) apod.

Vyberte jednu odpověď.

- a. Ano
- b. Nevím
- c. Ne

21. Pokud jste na otázku č. 20 odpověděl/a ANO, uveďte prosím příklad genderové diskriminace.

Nepovinná otevřená otázka.

Příloha č. 10 – Podkladové tabulky dotazníkového šetření (Zpětná vazba zaměstnanců MMR)

MI: Modul kontextové údaje

Jste?

Tabulka 14 - Dotazníkové šetření – otázka č. 1

MI: Kontextové údaje		Absolutní četnost	Relativní četnost
Pohlaví	Muž	17	56,7 %
	Žena	13	43,3 %
	Jiné	0	-
Celkem		30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Do jaké věkové kategorie spadáte?

Tabulka 15 - Dotazníkové šetření – otázka č. 2

MI: Kontextové údaje		Absolutní četnost	Relativní četnost
Věk	Do 34 let	11	36,7 %
	35–44 let	8	26,7 %
	45–54 let	6	20,0 %
	Nad 54 let	5	16,7 %
Celkem		30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Tabulka 16 - Dotazníkové šetření – otázka č. 3

MI: Kontextové údaje		Absolutní četnost	Relativní četnost
Vzdělání	SŠ s M	1	3,3 %
	BSP	1	3,3 %
	MSP	23	76,7 %
	DSP	5	16,7 %
Celkem		30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Zkratky v tabulce č. 16: Vzdělání (SŠ s M – střední škola s maturitou, BSP – bakalářský studijní program, MSP – magisterský studijní program, DSP – doktorský studijní program)

Jak dlouho působíte na MMR?

Tabulka 17 - Dotazníkové šetření – otázka č. 4

MI: Kontextové údaje		Absolutní četnost	Relativní četnost
Doba působení respondenta/tky na MMR	Do 1 roku	6	20,0 %
	Více než 1 rok	3	10,0 %
	Více než 3 roky	4	13,3 %
	Více než 5 let	9	30,0 %
	Více než 10 let	8	26,7 %
Celkem		30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Vaše nadřízená osoba je?

Tabulka 18 - Dotazníkové šetření – otázka č. 5

MI: Kontextové údaje	Muž (R)	Žena (R)	Jiné (R)	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž (N)	13 (76,5 %)	10 (76,9 %)	0	23	76,7 %
Žena (N)	4 (23,5 %)	3 (23,1 %)	0	7	23,3 %
Jiné (N)	0 (0 %)	0 (0 %)	0	0	0 %
Celkem	17 (100 %)	13 (100 %)	0	30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Zkratky v tabulce č. 18: (R) – pohlaví respondenta, (N) – pohlaví nadřízené osoby
respondenta

MII: Modul otázky navázané na rozhovory

Nejčastější kariérní bariérou žen je mateřství, resp. sladování osobního a pracovního života (obecně).

Tabulka 19 - Dotazníkové šetření – otázka č. 6

MII: Otázky navázané na rozhovory	Muž	Žena	Absolutní četnost (Celkem bodů)	Relativní četnost
Naprosto souhlasím (5 bodů)	4 (20)	5 (25)	9 (45)	30,0 %
Spíše souhlasím (4 body)	11 (44)	5 (20)	16 (64)	53,3 %
Nevím (3 body)	0 (0)	1 (3)	1 (3)	3,3 %
Spíše nesouhlasím (2 body)	2 (4)	1 (2)	3 (6)	10 %
Naprosto nesouhlasím (1 bod)	0 (0)	1 (1)	1 (1)	3,3 %
Celkem	17 (68)	13 (51)	30 (119)	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Skóre Likertovy škály = 3,96 = 4

Na MMR se neprojevují genderové stereotypy anebo se projevují pouze v minimální míře.

Pozn: Snazší kariérní postup mužů, odlišné hodnocení pracovního výkonu na základě pohlaví, nerovné finanční odměňování, nevhodné chování či slovní vyjadřování mužů k ženám apod.

Tabulka 20 - Dotazníkové šetření – otázka č. 7

MII: Otázky navázané na rozhovory	Muž	Žena	Absolutní četnost (Celkem bodů)	Relativní četnost
Naprosto souhlasím (5 bodů)	6 (30)	3 (15)	9 (45)	30,0 %
Spíše souhlasím (4 body)	5 (20)	8 (32)	13 (52)	43,3 %
Nevím (3 body)	3 (9)	0 (0)	3 (9)	10,0 %
Spíše nesouhlasím (2 body)	3 (6)	2 (4)	5 (10)	16,7 %
Naprosto nesouhlasím (1 bod)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 %
Celkem	17 (65)	13 (51)	30 (116)	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Skóre Likertovy škály = 3,86 = 3,9

Na MMR se neprojevuje genderová diskriminace anebo se projevuje pouze v minimální míře.

Pozn: Obtěžování a sexuální obtěžování, šikana (mobbing, bossing, staffing) apod.

Tabulka 21 - Dotazníkové šetření – otázka č. 8

MII: Otázky navázané na rozhovory	Muž	Žena	Absolutní četnost (Celkem bodů)	Relativní četnost
Naprosto souhlasím (5 bodů)	7 (35)	5 (25)	12 (60)	40,0 %
Spíše souhlasím (4 body)	8 (32)	4 (16)	12 (48)	40,0 %
Nevím (3 body)	1 (3)	2 (6)	3 (9)	10,0 %
Spíše nesouhlasím (2 body)	1 (2)	2 (4)	3 (6)	10,0 %
Naprosto nesouhlasím (1 bod)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 %
Celkem	17 (72)	13 (51)	30 (123)	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Skóre Likertovy škály = 4,1

Uplatnění a kariérní růst žen by usnadnilo založení vlastní dětské skupiny na MMR.

Tabulka 22 - Dotazníkové šetření – otázka č. 9

MII: Otázky navázané na rozhovory	Muž	Žena	Absolutní četnost (Celkem bodů)	Relativní četnost
Naprosto souhlasím (5 bodů)	3 (15)	3 (15)	6 (30)	20,0 %
Spíše souhlasím (4 body)	7 (28)	4 (16)	11 (44)	36,7 %
Nevím (3 body)	5 (15)	6 (18)	11 (33)	36,7 %
Spíše nesouhlasím (2 body)	2 (4)	0 (0)	2 (4)	6,7 %
Naprosto nesouhlasím (1 bod)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 %
Celkem	17 (62)	13 (49)	30 (111)	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Skóre Likertovy škály = 3,7

Na MMR jsou ženy stejně finančně ohodnoceny jako muži (včetně odměn).

Tabulka 23 - Dotazníkové šetření – otázka č. 10

MII: Otázky navázané na rozhovory	Muž	Žena	Absolutní četnost (Celkem bodů)	Relativní četnost
Naprosto souhlasím (5 bodů)	8 (40)	0 (0)	8 (40)	26,7 %
Spíše souhlasím (4 body)	3 (12)	1 (4)	4 (16)	13,3 %
Nevím (3 body)	6 (18)	10 (30)	16 (48)	53,3 %
Spíše nesouhlasím (2 body)	0 (0)	1 (2)	1 (2)	3,3 %
Naprosto nesouhlasím (1 bod)	0 (0)	1 (1)	1 (1)	3,3 %
Celkem	17 (70)	13 (37)	30 (107)	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Skóre Likertovy škály = 3,56 = 3,6

Na MMR neprobíhá mentorování. Např. mentoring mladých žen, mentoring nových zaměstnanců.

Pozn: Touto otázkou není myšleno předávání znalostí spolupracovníkem. Mentorování = profesní vztah dvou osob, přičemž mentor předává své zkušenosti a znalosti svému svěřenci. Mentor je průvodcem v dané oblasti či tématu a je nápomocný svému svěřenci při hledání správného směru či řešení. Zpravidla se jedná o dlouhodobější proces.

Tabulka 24 - Dotazníkové šetření – otázka č. 11

MII: Otázky navázané na rozhovory	Muž	Žena	Absolutní četnost (Celkem bodů)	Relativní četnost
Naprosto souhlasím (5 bodů)	5 (25)	3 (15)	8 (40)	26,7 %
Spíše souhlasím (4 body)	2 (8)	3 (12)	5 (20)	16,7 %
Nevím (3 body)	3 (9)	3 (9)	6 (18)	20,0 %
Spíše nesouhlasím (2 body)	7 (14)	4 (8)	11 (22)	36,7 %
Naprosto nesouhlasím (1 bod)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 %
Celkem	17 (56)	13 (44)	30 (100)	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Skóre Likertovy škály = 3,33 = 3,3

Při nástupu nových zaměstnanců probíhá na MMR předávání znalostí a informací nadřízeným pracovníkem či spolupracovníkem.

Pozn: Touto otázkou není myšlen mentoring, ale přiřazení zkušeného zaměstnance za účelem předání zkušeností a know-how. Předávání probíhá zpravidla v kratším časovém horizontu (pár sezení).

Tabulka 25 - Dotazníkové šetření – otázka č. 12

MII: Otázky navázané na rozhovory	Muž	Žena	Absolutní četnost (Celkem bodů)	Relativní četnost
Naprosto souhlasím (5 bodů)	6 (30)	2 (10)	8 (40)	26,7 %
Spíše souhlasím (4 body)	4 (16)	7 (28)	11 (44)	36,7 %
Nevím (3 body)	0 (0)	1 (3)	1 (3)	3,3 %
Spíše nesouhlasím (2 body)	6 (12)	2 (4)	8 (16)	26,7 %
Naprosto nesouhlasím (1 bod)	1 (1)	1 (1)	2 (2)	6,7 %
Celkem	17 (59)	13 (46)	30 (105)	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Skóre Likertovy škály = 3,5

MIII: Modul osobní zkušenosti

Od své/ho nadřízené/ho mám dostatečnou podporu a mohu se na ni/něj obrátit s jakýmkoli pracovním problémem.

Tabulka 26 - Dotazníkové šetření – otázka č. 13

MIII: Modul osobní zkušenosti	Muž	Žena	Absolutní četnost (Celkem bodů)	Relativní četnost
Naprosto souhlasím (5 bodů)	8 (40)	7 (35)	15 (75)	50,0 %
Spíše souhlasím (4 body)	6 (24)	4 (16)	10 (40)	33,3 %
Nevím (3 body)	2 (6)	0 (0)	2 (6)	6,7 %
Spíše nesouhlasím (2 body)	0 (0)	1 (2)	1 (2)	3,3 %
Naprosto nesouhlasím (1 bod)	1 (1)	1 (1)	2 (2)	6,7 %
Celkem	17	13	30 (125)	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Skóre Likertovy škály = $4,16 = 4,2$

Na MMR využívám možnosti vzdělávání (nabízených kurzů).

Tabulka 27 - Dotazníkové šetření – otázka č. 14

MIII: Modul osobní zkušenosti	Muž	Žena	Absolutní četnost (Celkem bodů)	Relativní četnost
Naprosto souhlasím (5 bodů)	4 (20)	6 (30)	10 (50)	33,3 %
Spíše souhlasím (4 body)	9 (36)	5 (20)	14 (56)	46,7 %
Nevím (3 body)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 %
Spíše nesouhlasím (2 body)	4 (8)	1 (2)	5 (10)	16,7 %
Naprosto nesouhlasím (1 bod)	0 (0)	1 (1)	1 (1)	3,3 %
Celkem	17 (64)	13 (53)	30 (117)	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Skóre Likertovy škály = 3,9

Na MMR využívám alespoň jedné z možností flexibilních forem práce (zkrácené úvazky, dohody o práci, home office, pružná pracovní doba apod.)

Tabulka 28- Dotazníkové šetření – otázka č. 15

MIII: Modul osobní zkušenosti	Muž	Žena	Absolutní četnost (Celkem bodů)	Relativní četnost
Naprosto souhlasím (5 bodů)	14 (70)	12 (60)	26 (130)	86,7 %
Spíše souhlasím (4 body)	3 (12)	1 (4)	4 (16)	13,3 %
Nevím (3 body)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 %
Spíše nesouhlasím (2 body)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 %
Naprosto nesouhlasím (1 bod)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 %
Celkem	17 (82)	13 (64)	30 (146)	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Skóre Likertovy škály = 4,86 = 4,9

Se svým finančním ohodnocením na MMR jsem spokojená/ý (včetně odměn).

Tabulka 29 - Dotazníkové šetření – otázka č. 16

MIII: Modul osobní zkušenosti	Muž	Žena	Celkem (Absolutní četnost)	Relativní četnost
Naprosto souhlasím (5 bodů)	0 (0)	2 (10)	2 (10)	6,7 %
Spíše souhlasím (4 body)	8 (32)	5 (20)	13 (52)	43,3 %
Nevím (3 body)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 %
Spíše nesouhlasím (2 body)	6 (12)	4 (8)	10 (20)	33,3 %
Naprosto nesouhlasím (1 bod)	3 (3)	2 (2)	5 (5)	16,7 %
Celkem	17 (47)	13 (40)	30 (87)	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Skóre Likertovy škály = 2,9

Při nástupu na současnou pozici mi bylo od předešlého zaměstnance (či jiného zaměstnance) předáno know-how/zkušenosti pro usnadnění/urychlení výkonu práce.

Tabulka 30 - Dotazníkové šetření – otázka č. 17

MIII: Modul osobní zkušenosti	Muž	Žena	Celkem (Absolutní četnost)	Relativní četnost
Naprosto souhlasím (5 bodů)	4 (20)	3 (15)	7 (35)	23,3 %
Spíše souhlasím (4 body)	5 (20)	2 (8)	7 (28)	23,3 %
Nevím (3 body)	1 (3)	0 (0)	1 (3)	3,3 %
Spíše nesouhlasím (2 body)	3 (6)	5 (10)	8 (16)	26,7 %
Naprosto nesouhlasím (1 bod)	4 (4)	3 (3)	7 (7)	23,3 %
Celkem	17 (53)	13 (36)	30 (89)	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Skóre Likertovy škály = 2,96 = 3,0

Na MMR jsem se osobně setkal/a či jsem byl/a svědkem genderových stereotypů.

Pozn: Snazší kariérní postup mužů, odlišné hodnocení pracovního výkonu na základě pohlaví, nerovné finanční odměňování, nevhodné chování a slovní vyjadřování mužů k ženám apod.

Tabulka 31 - Dotazníkové šetření – otázka č. 18

MIII: Modul osobní zkušenosti	Muž	Žena	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	5	6	11	36,7 %
Nevím	0	2	2	6,7 %
Ne	12	5	17	56,7 %
Celkem	17	13	30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Na MMR jsem se osobně setkal/a či jsem byl/a svědkem genderové diskriminace.

Pozn: Obtěžování a sexuální obtěžování, šikana (mobbing, bossing, staffing) apod.

Tabulka 32 - Dotazníkové šetření – otázka č. 20

MIII: Modul osobní zkušenosti	Muž	Žena	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	4	2	6	20,0 %
Nevím	0	1	1	3,3 %
Ne	13	10	23	76,7 %
Celkem	17	13	30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)



Gender management ve vybrané organizaci

Aneta Graňáková, PEMMA01

Řešená problematika

Cíl

Vyhodnotit vývoj gender managementu v podmínkách ústředního orgánu státní správy ČR a na základě výsledků potvrdit/zpochybnit platnost daných předpokladů a definovat doporučení pro nastavení a realizaci opatření vedoucích ke zlepšení gender managementu v dané organizaci.

Výzkumný problém

Vývoj gender managementu v podmínkách ústředního orgánu státní správy ČR.

Řešená problematika

Výzkumné otázky

VO1: Dochází ke zlepšení gender managementu na MMR díky realizaci opatření cílených pro zlepšení v dané oblasti?

VO2: Pokud dochází ke zlepšení gender managementu na MMR, odráží se tento vývoj v uplatnění žen v rámci dané instituce? A pokud naopak ke zlepšení nedochází, odráží se to ve stagnaci uplatnění žen na MMR?

VO3: Jakým bariérám ženy nadále čelí při uplatnění na MMR, jaké jsou faktory úspěchu a jaká opatření lze realizovat pro eliminaci či minimalizaci těchto bariér a replikaci faktorů úspěchu i pro další ženy působící/potenciálně působící v dané organizaci?

Postup řešení

Použité metody

Kvalitativní šetření

- Polostrukturované rozhovory.
- Zjištění aktuálního a plánovaného zlepšení nastavení gender managementu na MMR.
- Zjištění faktorů kariérního úspěchu žen, společných znaků žen a aktuálních kariérních bariér žen na MMR.

Kvantitativní šetření

- Dotazníkové šetření - Potvrzení/vyvrácení tezí, které byly získány z rozhovorů s úspěšnými ženami na MMR, informace o osobních zkušenostech zaměstnanců.

Výsledky práce

- Došlo k naplnění 70 % stanovených opatření z projektu Gender.
- Trendy potvrdily rostoucí podíl žen na MMR, zejména ve vrcholném a liniovém managementu.
- Na MMR přetrvávají určité bariéry.
- Byly zjištěny klíčové faktory úspěchu a silné stránky žen na MMR, které lze přenést na ženy působící či potenciálně působící na MMR.
- Byl identifikován aktivní přístup MMR k práci na zlepšení gender managementu.

Doporučení

1. Zaučení zaměstnanců pro případ zástupu při odchodu kolegyně/kolegy na mateřskou/rodičovskou dovolenou.
2. Založení uskupení pro podporu žen v oblasti sladování osobního a pracovního života.
3. Zřízení dětské skupiny.
4. Zajištění psychologické péče pro případy diskriminace či jiné zásadní životní problémy zaměstnanců MMR.

Závěr

- Byly zodpovězeny výzkumné otázky a potvrzeny stanovené předpoklady.
- Zodpovězením výzkumných otázek mohla být navržena možná čtyři doporučení.
- Stanovená doporučení mohou posílit pozici MMR jako moderní a konkurenceschopné organizace, která podporuje ženy na pracovišti při sladování osobního a pracovního života, včetně zajištění kontinuity pracovního procesu organizace a vytvoření příjemného pracovního prostředí.

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**