

Zpráva z genderového auditu

LUŽÁNKY – STŘEDISKO

VOLNÉHO ČASU

Zodpovědná osoba za auditorský tým:

Mgr. Martina Hynková

martina.hynkova@gendernora.cz, 721 659 475

Genderové informační centrum NORA, o.p.s.

Službu zprostředkovává:

Tripitaka, o. s.; Sekaninova 36, 120 00 PRAHA

Zastoupená Mgr. Zdeňkem Raiserem, předsedou představenstva

V Brně dne 14. 4. 2014

OBSAH

ÚVODNÍ INFORMACE.....	3
EXECUTIVE SUMMARY.....	4
Klíčová doporučení:	9
HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ.....	10
Rovné příležitosti zaměstnanců a zaměstnankyň z obecného hlediska	10
Rovné příležitosti v oblasti přijímacího řízení	14
Kariéerní postup a možnosti vzdělávání zaměstnanců a zaměstnankyň	201
Hodnocení a odměňování zaměstnanců a zaměstnankyň	25
Slad'ování pracovního a soukromého života	32
Management mateřské a rodičovské dovolené	42
Kultura pracovního prostředí	49
DOPORUČENÍ.....	55
PŘÍLOHY.....	59
Příloha 1: Informace o genderovém auditu.....	59
Příloha 2: Popis analyzovaného vzorku.....	61

ÚVODNÍ INFORMACE

Genderový audit v organizaci Lužánky – středisko volného času proběhl v rámci projektu s názvem Divadlo žen a mužů – komplexní program prosazování rovných příležitostí žen a mužů (reg. č. CZ 1.04/3.4.04/88.00122), který je financován z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu ČR. Genderový audit organizace probíhal v období od února do března roku 2014 a byl zajištěn kvalifikovaným odborným týmem Genderového informačního centra NORA, o.p.s. Celkem bylo analyzováno 87 výpovědí poskytnutých prostřednictvím kvantitativních nebo kvalitativních metod získávání dat. Sběr dat pro kvantitativní část výzkumu probíhal formou elektronického dotazníku, který vyplnilo 74 respondentů/respondentek. Kvalitativní část šetření obsahovala 13 individuálních rozhovorů (osobních a telefonických). Pro obsahovou analýzu bylo k dispozici 19 dokumentů. Podrobné informace o postupu při realizaci genderového auditu jsou součástí této zprávy v příloze č. 1.

Organizaci Lužánky – středisko volného času s ohledem na prosazování rovných příležitostí nejlépe charakterizují klíčová zjištění, která jsou shodně uvedena v Executive Summary a poté za každou kapitolou podrobně rozepisující jednotlivé oblasti zkoumání. Klíčová zjištění tvoří východiska pro formulovaná doporučení, která jsou stručně uvedena v závěru Executive Summary a podrobněji rozepsána na konci textu celé zprávy, a to v podobě návrhu konkrétních kroků, které by bylo možné realizovat. Ve vlastní zprávě jsou oproti Executive Summary zásadní zjištění detailně rozepsána, jsou zde reflektovány zdroje informací. Kvantitativní výstupy jsou ilustrovány grafy a zjištění vyplývající z kvalitativní části auditního šetření jsou doplněna o konkrétní citáty z individuálních rozhovorů. Kvalitativní data mohou výstupy z dotazníkového šetření potvrzovat, ale i problematizovat, případně mohou lépe vyjasnit, jaké konkrétní postoje se skrývají za statistikami získanými z dotazníků.

*Tým Genderového informačního centra NORA, o.p.s. děkuje vedoucí pracoviště Lidická
Bc. Kateřině Děkaníkové za vstřícnou spolupráci a všem zaměstnancům a
zaměstnankyním, kteří se aktivně šetření zúčastnili a poskytli cenné podklady pro
vytvoření této zprávy.*

EXECUTIVE SUMMARY

Cílem genderového auditu je poskytnout externí pohled na pracovní podmínky ve zkoumané organizaci v kontextu uplatňování rovných příležitostí žen a mužů, případně dalších zvolených skupin, které jsou ohrožené diskriminací. Účelem není kontrola, ale otevření prostoru pro rozvoj auditované organizace.

Pracovní prostředí ve Středisku volného času Lužánky bylo v rámci šetření uváděno jako hlavní důvod, proč zaměstnaní v organizaci rádi pracují. SVČ Lužánky jako zaměstnavatel využívá několik nástrojů personální politiky, které lze nepochybně považovat za příklady dobré praxe. V organizaci fungují dobře některé prvky managementu mateřské a rodičovské dovolené, při přijímacím řízení se projevuje snaha o využívání tzv. kompetenčních modelů. Jinými příklady dobré praxe bezesporu jsou vzájemné sdílení zkušeností coby další způsob vzdělávání nebo propracovaný proces evaluace pedagogických pracujících či systematické udělování odměn. Organizace má vizi ohledně svého fungování definovanou v dokumentu *Lužánky 2015*, kde je mj. zdůrazněn další princip, který je možno hodnotit velmi pozitivně, a to zásadu trvale se učící organizace. Na základě těchto zjištění a nastavených kritérií pro získání certifikátu genderově korektní organizace lze SVČ Lužánky certifikát udělit.

Na základě realizovaného šetření uvádíme níže hlavní zjištění k jednotlivým sledovaným oblastem:

Rovné příležitosti zaměstnanců a zaměstnankyň z obecného hlediska

Většina respondentů/ek v dotazníkovém šetření (79,7 %) vyjádřila přesvědčení, že ženy a muži mají v SVČ Lužánky srovnatelné podmínky. Srovnatelné šance vnímali i respondenti a respondentky kvalitativního šetření, většina hovořila o otevřeném a prosociálním prostředí, které zaručuje rovné šance všem.

Zároveň často respondenti/ky v individuálních rozhovorech tematizovali procentuální zastoupení žen a mužů v organizaci. Nižší zastoupení mužů je z jejich pohledu běžné a nepřekvapivé s ohledem na feminní charakter pracoviště, což poukazuje na zažitě představy zaměstnaných o rolích žen a mužů. Ukázalo se, že mnozí stále uvažují o zaměstnankyních a zaměstnancích se stereotypní představou muže jako živitele rodiny, jako toho, pro něhož je pedagogická oblast nezajímavá z hlediska své povahy nebo z důvodu nižšího finančního ohodnocení této profese. Kvalitativní šetření nicméně prokázalo, že genderové stereotypy o dovednostech a schopnostech žen a mužů nejsou ze strany vedení organizace podporovány.

Rovné příležitosti v oblasti přijímacího řízení

Většina zaměstnaných v dotazníkovém šetření (60,8 %) uvedla, že organizace nedává žádné skupině osob přednost při výběrovém řízení na pozice obdobné těch jejich. Podle pětiny respondentů/ek (16,2 %) však vedení organizace upřednostňuje mladší osoby. Rovněž někteří respondenti/ky v individuálních rozhovorech poukázali na větší ochotu přijímat na pozice mladší osoby, a to zejména z důvodu jejich dovedností a schopností spojených např. s novými technologiemi.

Výrazná většina zaměstnaných v SVČ Lužánky (80,8 %) souhlasila s tvrzením, že na každé nové nebo uvolněné pracovní místo je vypisováno výběrové řízení. Většina respondentů/ek v individuálních rozhovorech potvrdila, že se výběr nových zaměstnanců/kyň v SVČ Lužánky standardizoval, přičemž se začínají využívat tzv. kompetenční modely.

Téměř třetina dotázaných osob (29,7 %) v dotazníkovém šetření nicméně souhlasila s výrokem, že při obsazování některých pozic je výběrové řízení pouze formálním procesem s předem jasným výběrem uchazeče/ky. Navíc podle téměř poloviny všech dotázaných zaměstnanců/kyň (47,3 %) jsou neobsazené pozice v SVČ Lužánky často obsazovány známými nebo příbuznými zaměstnanců/kyň této organizace. Z individuálních rozhovorů dále vyplynulo, že je k inzerci jako způsobu oslovování potenciálních zájemců/kyň používán stereotypní jazyk. Používaný jazyk přitom může limitovat zájem určité skupiny osob o danou pozici, navíc používání pouze ženského tvaru je podle platné legislativy v ČR již vnímáno jako diskriminační.

Jako příklad dobré praxe je možné uvést institut mentora/ky, tedy osoby, která má pomoci nově zaměstnaným v prvních týdnech se začleněním do organizace, seznámením s postupy a s pracovní činností. Je však zapotřebí zajistit, aby byl tento institut využíván na všech pracovištích ku prospěchu nově příchozích do organizace.

Také lze pozitivně hodnotit existenci dvou manuálů spojených s příchodem nového zaměstnance/kyně, a to *Manuál pro adaptaci nového zaměstnance* a *Vítej v Lužánkách*. Nepochybně lze za velmi vítanou praxi považovat i prorodinný pohled organizace na zájemkyně-ženy o pracovní pozici, kdy je možné při přijímacím řízení otevřeně diskutovat o rodinných plánech.

Kariérní postup a možnosti vzdělávání zaměstnanců a zaměstnankyň

Podle většiny respondentů/ek (64,9 %) nejsou v SVČ Lužánky žádné skupiny zaměstnaných upřednostňovány v kariérním postupu. Výstupy dotazníkového šetření dále potvrdily, že kariérní postup není v organizaci genderově ani věkově zatížen. Tyto výsledky korespondují s výstupy kvalitativního šetření, kdy zazníval spíše názor, že při kariérním postupu jsou zaručeny rovné šance. Několikrát se však v individuálních rozhovorech objevil názor, že není kam postoupit, což koresponduje se skutečností, že větší skupina osob nedokázala

v dotazníkovém šetření možnosti kariérního postupu v organizaci posoudit. Je to spojeno s plochou organizační strukturou a také s její ustáleností.

Pokud se týče rovných příležitostí v přístupu ke vzdělávání a zvyšování kvalifikace, téměř všichni respondenti/ky (95,9 %) uvedli, že ženy i muži mají v této oblasti rovný přístup. Možnosti vzdělávání a osobního růstu jsou dle výpovědí všech respondentek/ů považovány za velmi dobré až nadstandardní. Navíc jsou nabízeny všem zaměstnaným bez ohledu na jejich současnou situaci, tedy i rodičům na MD/RD, externistům apod. To lze nepochybně považovat za dobrou praxi v organizaci.

Jiným příkladem dobré praxe je vzájemné sdílení zkušeností coby další způsob vzdělávání. Existenci fungujícího systému sdílení zkušeností podpořily v dotazníkovém šetření více než čtyři pětiny dotázaných zaměstnanců/kyň (85,1 %).

Hodnocení a odměňování zaměstnanců a zaměstnankyň

Z dotazníkového šetření vyplynul výrazný rozdíl v hodnocení práce vedoucími mezi pedagogickými a nepedagogickými pracovníky/icemi. Zatímco většina pedagogů a pedagožek (81,4 %) uvedla, že jejich práce je hodnocena dvakrát do roka, u nepedagogických zaměstnanců/kyň se jednalo pouze o polovinu (51,9 %). V SVČ Lužánky totiž existuje interní směrnice pro stanovení normy přímé pedagogické činnosti, na základě které by měli být všichni pedagogičtí/cké zaměstnanci/kyně pravidelně dvakrát do roka hodnoceni. Pro nepedagogické pozice, tzv. podpůrné systémy, nejsou systematicky využívány standardizované metody. Vlivem skutečnosti, že jednotliví vedoucí mají ponechánu volnost v pojetí evaluace svých podřízených, může docházet k velkým rozdílům a využívání odlišných metod evaluace na různých pracovištích, obecně ale z kvalitativních rozhovorů vyplývá, že hodnocení poskytuje prostor pro zaměstnané komunikovat své postřehy, přání a připomínky.

Na otázku zjišťující rovné odměňování mužů a žen v organizaci polovina respondentů/ek nedokázala v dotazníkovém šetření odpovědět, což lze přičítat nedostatečnému povědomí zaměstnaných o výši platů kolegů a kolegyň. Dvě pětiny dotázaných zaměstnanců/kyň (39,2 %) se domnívaly, že finanční ohodnocení mužů a žen je srovnatelné. Kvalitativní část šetření prokázala, že genderová rovnost odměňování je z pohledu respondentů/ek zajištěna.

Slad'ování pracovního a soukromého života

Výrazná většina respondentů/ek (86,4 %) uvedla, že rozhodně nebo spíše souhlasí s tvrzením, že organizace vždy vychází vstříc potřebám svých zaměstnanců/kyň v otázce slad'ování soukromého a pracovního života. Nicméně se dále ukázalo, že pružnost pracovní doby není v organizaci pro všechny jednotná. O individuálním vyjednávání pracovní doby se zmínila většina respondentů/ek kvalitativního šetření. I přes zjevnou nejednotnost podmínek pro zaměstnané respondenti/ky oceňují možnost nastavení si pracovní doby a ochotu při jejím vyjednávání s vedoucí/m pracoviště/oddělení.

Výroky respondentů/ek kvalitativního šetření velmi často potvrzovaly možnost práce z domova. Tato flexibilní forma organizace práce je využívána různorodě, patří pod ni velká škála aktivit (např. příprava na pedagogickou činnost jednak ve smyslu vytváření materiálů a jednak ve smyslu hledání inspirace) a je většinově pokládána za velký přínos pro tamní pracující.

Téměř tři čtvrtiny dotázaných osob (73 %) rozhodně nebo spíše souhlasily s výrokem, že práce přesčas je pravidelnou součástí jejich zaměstnání. Míra přesčasů klesá s věkem respondentů/ek, a je naopak vyšší u vedoucích pozic, pedagogických pracovníků/ic a na středních pracovištích.

Čtvrtina zaměstnaných (23,3 %) v dotazníkovém šetření uvedla, že si nemůže za práci přesčas vzít náhradní volno nebo jim není práce přesčas proplacena. Této skutečnosti by mělo vedení organizace věnovat náležitou pozornost.

Dalším aspektem již dříve zmiňovaného prorodinného charakteru organizace se ukázala být vstřícnost vedení organizace vůči přítomnosti dětí na pracovišti. Jeví se však, že tato přítomnost je omezena na pedagogická pracoviště.

Management mateřské/rodičovské dovolené

Výrazná většina respondentů/ek (86,5 %) souhlasí s názorem, že vedení organizace udržuje kontakt se zaměstnanými na mateřské/rodičovské dovolené. Polovina zaměstnanců/kyň (55,4 %) se domnívá, že organizace podporuje, aby se pracovníci/ice zapojili do pracovního procesu již v průběhu čerpání rodičovské dovolené.

Respondentky se v individuálních rozhovorech vyjadřovaly kladně o způsobu komunikace během MD/RD. Měly i nadále přístup k pracovnímu e-mailu, byly informovány o dění v organizaci, o výjezdních zasedáních, mohly se účastnit vzdělávacích akcí. Jejich výpovědi potvrdily pracovní spolupráci s rodiči na MD/RD jako běžnou praxi v organizaci, což lze vnímat jako velmi pozitivní skutečnost.

Zaměstnavatel zaměstnaným odcházejícím na MD/RD rovněž poskytuje dokument „Práce na MD a RD u téhož zaměstnavatele“, což lze hodnotit jako další příklad dobré praxe v této oblasti, přestože dokument nepostihuje všechny zásadní aspekty managementu MD/RD.

Kultura pracovního prostředí

Pracovní prostředí je podle téměř všech respondentů/ek (93,2 %) v dotazníkovém šetření velmi dobré – zaměstnaní si pomáhají a jsou přátelští. Právě pracovní prostředí a příjemné pracovní vztahy bylo uváděno jako hlavní důvod, proč zaměstnaní v organizaci rádi pracují. Zaměstnaní si obecně cení zejména otevřených vztahů, možnosti diskuse a tvůrčího prostředí.

V kvantitativní části šetření byla zaznamenána existence rivality mezi pracovišti. Dvě pětiny vzorku respondentů/ek (39,7 %) uvedly, že rozhodně nebo spíše souhlasí s výrokem, že mezi jednotlivými pracovišti existuje rivalita.

Pětina zaměstnaných (20,3 %) v dotazníkovém šetření uvedla, že na pracovišti dochází k případům ponižování a zesměšňování. Výpovědi v individuálních rozhovorech potvrdily, že se aktuálně řeší jeden případ šikany. Jedná se tedy o jev, jehož prevenci a řešení by měla být v rámci organizace věnována pozornost.



Klíčová doporučení:

- zajistit systematické a plošné využívání již existujících nástrojů personální politiky ve prospěch zaměstnaných, a to např. formou supervize vybraných pracovišť
- zavést v organizaci institut interní/ho ombudsmanky/a pro řešení situací negativního chování na pracovišti
- do dalšího vzdělávání pracujících v SVČ Lužánky zahrnout problematiku genderových stereotypů
- zajistit používání genderově korektního jazyka při inzerci výběrových řízení

HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ

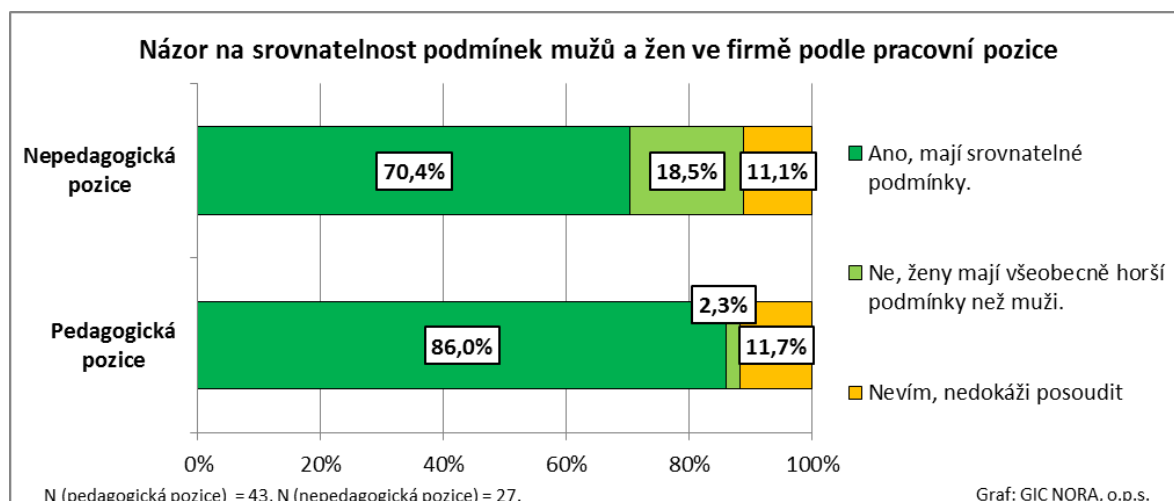
Tato část zprávy předkládá analytická zjištění z provedeného genderového auditu organizace Lužánky – středisko volného času (dále jen SVČ Lužánky). Hlavní zjištění jsou rozdělena do několika podkapitol, ve kterých jsou popisována a interpretována zjištění získaná kvantitativními a kvalitativními metodami sběru dat. Především výsledky získané z dotazníkového šetření jsou analyzovány také ve vztahu k jednotlivým zkoumaným skupinám respondentů/ek, nicméně s ohledem na ochranu anonymity respondentů/ek.

Rovné příležitosti zaměstnanců a zaměstnankyň z obecného hlediska

První část auditní zprávy se bude věnovat obecnému vnímání stavu rovných příležitostí v organizaci – bude analyzována srovnatelnost rovných podmínek a důležitost tematiky rovných příležitostí pro organizaci.

Většina respondentů/ek v dotazníkovém šetření (79,7 %) si myslí, že ženy a muži mají v jejich organizaci srovnatelné podmínky. Necelá desetina (8,1 %) se ale domnívá, že v organizaci srovnatelné podmínky nejsou – ženy mají podle nich všeobecně horší podmínky než muži. Ve všech případech se jednalo o odpovědi zaměstnankyň.

Na všeobecně horší podmínky žen upozornily ve svých odpovědích zejména zaměstnankyňe pracující na nepedagogických pozicích (18,5 %) a pracující na středně velkých pracovištích (13 %).¹



¹ Při analýze bylo pracováno se třemi typy pracovišť: *velké pracoviště* (Lidická – Brno střed, Lesná – Lesná); *střední pracoviště* (podpůrné systémy, Lány – Bohunice, Labyrint – Bohunice, Legato – Kohoutovice, RS Lorien – Nekoř, Lata – Žabovřesky); *malé pracoviště* (Lávka – Brno střed, Lyska – Nový Lískovec, Louka - Vinohrady, Linka – Starý Lískovec, Slovinská, Liška – Břilovice n. Svitavou, MŠ Lentilka)

Srovnatelné šance vnímali i respondenti a respondentky kvalitativního šetření, většina hovořila o otevřeném prostředí, které zaručuje rovné šance všem. Zároveň často tematizovali procentuální zastoupení žen a mužů v organizaci. Spíše hodnotili s ohledem na feminní charakter pracoviště, že nižší zastoupení mužů je běžné a nepřekvapivé.

„Na pracovišti je více žen, ale to je dáno školstvím.“

„ (...) mužů je zde skrze platové podmínky málo, pak odchází, když živí rodinu, stejně jako ve školách.“

I z výpovědí jiných respondentů/ek je zřejmé, že stále uvažují o zaměstnankyních a zaměstnancích se stereotypní představou muže jako živitele rodiny, jako toho, pro něhož je pedagogická oblast nezajímavá z hlediska své povahy (pedagogická činnost bývá kódována jako „ženská“ oblast) nebo z důvodu, že danou práci by nevykonával zaměstnanec-muž (například s ohledem na nižší finanční ohodnocení této profese). S některými pozicemi je spojována představa pracovníka-muže a pracovnice-ženy.

„Měla jsem obavy, že je pozice, kde jsem měla pracovat, ryze mužská funkce. Velmi mě v tom pomohli, řekli mi, známe Tě, jestli máš chuť to zkusit, dáme Ti podporu, troufli si tam nasadit ženu.“

„Jediné, kde mám obavu, je ředitelský post, jestli by obstála (žena), nikdy tento post nevedla žena, nevím, jak by to vzali zaměstnanci.“

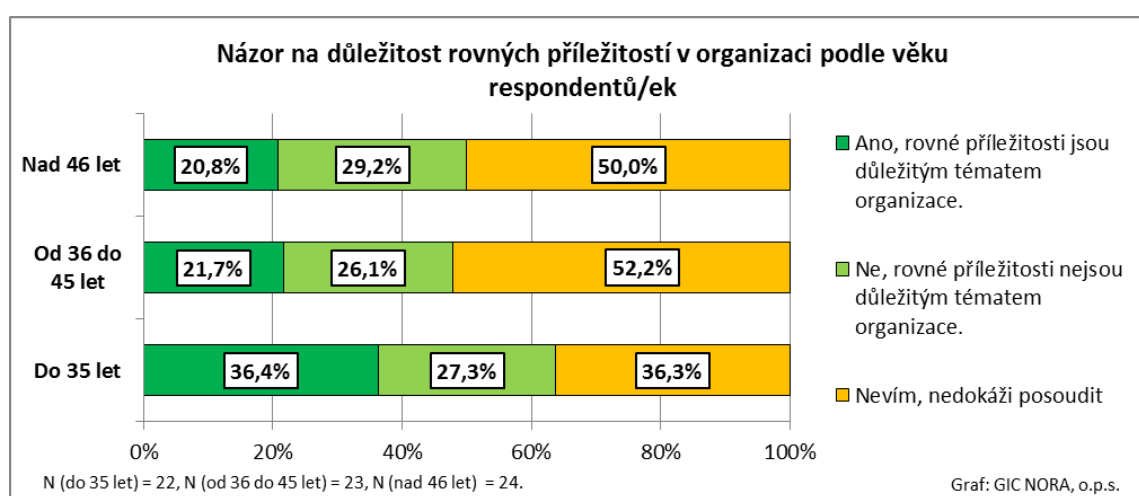
Kvalitativní šetření rozkrylo možné genderové stereotypy spojené s určitými pozicemi v organizaci. Mohou být oblasti, kde se očekává, že je budou vykonávat muži. Ženy pak mohou projevit o takové pozici nižší zájem, což může být doposud negativně ovlivněno genderově stereotypními očekáváními.

Na stranu druhou kvalitativní šetření ukázalo, že genderové stereotypy o dovednostech a schopnostech žen a mužů nejsou ze strany vedení organizace podporovány, což může motivovat zaměstnané k úspěchu v oblasti, ve které jej na základě genderových stereotypů neočekávali. Toto vnímáme jako důležitý aspekt, který je vhodné v organizaci jako dobrou praxi podporovat, a odbourávat tak zažitě představy zaměstnaných o rolích žen a mužů.

Zaměstnaných v SVC Lužánky jsme se také zeptali, zda se domnívají, že rovné příležitosti jsou v jejich organizaci důležitým tématem. Téměř polovina respondentů/ek (46,4 %) nedokázala na tuto otázku odpovědět. Zhruba jedna čtvrtina dotázaných zaměstnanců/kyň (26,1 %) si myslí, že rovné příležitosti jsou důležitým tématem organizace, ovšem druhá čtvrtina (27,5 %) si myslí

přesný opak – rovné příležitosti nejsou v organizaci důležitou tematikou. Na základě těchto odpovědí lze konstatovat, že rovné příležitosti nejsou oblastí, která by byla v organizaci tematizována a která by byla brána v potaz např. při výběru nových zaměstnanců/kyň, strategických rozhodnutích nebo i v každodenních činnostech.

Rovné příležitosti jako důležité téma organizace vnímají zejména mladí lidé do 35 let. S rostoucím věkem zaměstnaných roste podíl odpovědí, kdy nedokáží na otázku odpovědět. Rozložení odpovědí na tuto otázku podle věku respondentů/ek lze však interpretovat tak, že pro mladé lidi je otázka rovných příležitostí aktuální, zajímavou a často problematizovanou oblastí. Je tedy možné, že sami osobně se touto oblastí zajímají, snaží se o nastavování a dodržování rovných podmínek a tyto své postoje inkorporují do cílů a strategií organizace.



Tvrzení, že rovné příležitosti nejsou v organizaci důležitým tématem, zastávají zejména muži (50 %), zaměstnané na středních pracovištích (38,1 %), respondenti/ky s VOŠ nebo vysokoškolským vzděláním (31,2 %) a zaměstnanci/kyně na vedoucích pozicích (36 %).

Důvodem nízkého vnímání důležitosti tohoto tématu může být otevřené prosociální prostředí, o kterém hovořili všichni respondenti a respondenty při rozhovorech.

Souhrn

Většina respondentů/ek v dotazníkovém šetření (79,7 %) vyjádřila přesvědčení, že ženy a muži mají v SVC Lužánky srovnatelné podmínky. Srovnatelné šance vnímali i respondenti a respondenty kvalitativního šetření, většina hovořila o otevřeném a prosociálním prostředí, které zaručuje rovné šance všem.

Zároveň často respondenti/ky v individuálních rozhovorech tematizovali procentuální zastoupení žen a mužů v organizaci. Nižší zastoupení mužů je z jejich pohledu běžné a nepřekvapivé s ohledem na feminní charakter pracoviště, což poukazuje na zažitě představy

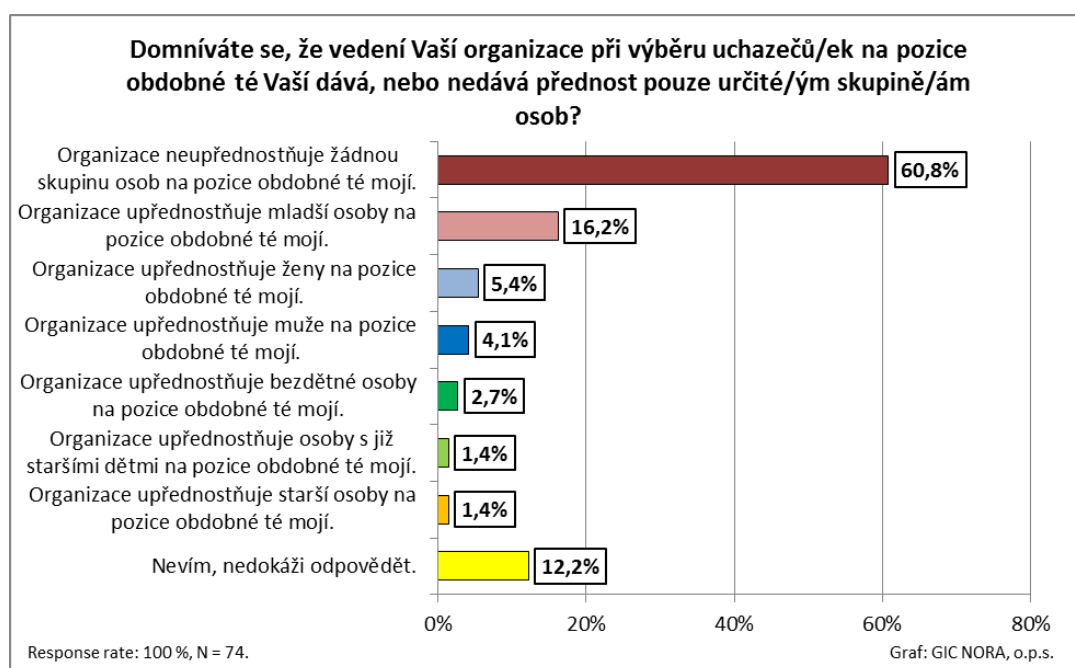
zaměstnaných o rolích žen a mužů. Ukázalo se, že mnozí stále uvažují o zaměstnankyních a zaměstnancích se stereotypní představou muže jako živitele rodiny, jako toho, pro něhož je pedagogická oblast nezajímavá z hlediska své povahy nebo z důvodu nižšího finančního ohodnocení této profese. Kvalitativní šetření nicméně prokázalo, že genderové stereotypy o dovednostech a schopnostech žen a mužů nejsou ze strany vedení organizace podporovány.

Rovné příležitosti v oblasti přijímacího řízení

V této části zprávy se zabýváme tím, jak zaměstnanci a zaměstnankyně hodnotí rovnost příležitostí při procesu přijímacího řízení na pozice obdobné těm, na kterých jsou respondenti/ky zaměstnaní/é, a transparentností procesu výběru nového/ho zaměstnance/kyně. V této oblasti jsme se respondentů/ek také ptali na pozici mentora/ky, který/á by měl/a být podle interních dokumentů přiřazen/a všem zaměstnaným po jejich nástupu do organizace.

Na otázku, zda se domnívají, že vedení organizace při výběru nových uchazečů/ek upřednostňuje, nebo neupřednostňuje určité skupiny osob, většina zaměstnaných (60,8 %) uvedla, že organizace nedává žádné skupině osob přednost při výběrovém řízení na pozice obdobné těch jejich.

Podle pětiny respondentů/ek (16,2 %) však vedení organizace upřednostňuje mladší osoby a pouze 5,4 % dotázaných zaměstnanců/kyň se domnívá, že jsou na pozice obdobné těm jejich upřednostňovány ženy.



Na upřednostňování mladších osob při výběrových řízeních poukázali zejména respondenti/ky pracující na malých pracovištích (26,7 %) a na nevedoucích pozicích (20,5 %). U souhlasných odpovědí s tvrzením, že vedení organizace nedává přednost žádné skupině osob, byly zjištěny výrazné rozdíly zejména u žen (57,6 %) a mužů (73,3 %), mezi zaměstnanci/kyněmi pracujícími na vedoucích (84,6 %) a nevedoucích pozicích (47,7 %). Tedy na upřednostňování určitých skupin osob poukázali ve svých odpovědích zejména výrazně ženy a pracovníci/ice na nevedoucích pozicích.

Upřednostňování určitých skupin osob bylo i tématem kvalitativního šetření. Někteří respondenti/ky poukázali na větší ochotu přijímat na pozice mladší osoby, a to zejména z důvodu jejich dovedností a schopností spojených např. s novými médii.

„Chtěli místo mě mladší, ale ta odmítla, a tak přijali mě (...).“

„(...) uznávám, že se orientujeme na nová média a to je pro nás tahoun (...) a své zaměstnance vlastně ‚zneužíváme‘ k propagaci.“

„Myslím si, že vedení razí heslo ‚mládí vpřed‘ a spíše preferuje mladé (...) na mém pracovišti jsou lidé hodně od začátku, takže zde spíš starší zůstávají, než že by byli přijímáni.“

„Na našem pracovišti je to věkově mezi 38 – 43 roky, jsou tam lidi ve věku vedoucích, možná si je tak vybírají.“

V rozhovorech se tak vyskytla řada aspektů, které mohou hrát při výběrových řízeních roli, zejména pomyslný kult mládí jako součást firemní kultury, také ochota přijímat do svého kolektivu osoby podobného věku. Z rozhovorů vyplynulo, že starší osoby v organizaci jsou tam spíše proto, že v organizaci pracují řadu let a „stárnou s ní“, než že by byly nově přijímány.

Důležitý aspekt při přijímacím procesu vyvstal v souvislosti s vypisováním výběrových řízení. Z rozhovorů je patrné, že je k inzerci jako způsobu oslovování potenciálních zájemců/kyň používán stereotypní jazyk.

„Inzeráty píšeme stereotypně, když nad tím tak uvažuji, ne vždy máme oba tvary.“

„Snažíme se lákat sem i muže, jsme rádi, když nějakého získáme, ale jde o typ pozice.“

Inzeráty máme asi stereotypně – hledá se učitelka v MŠ, školník a podobně.“

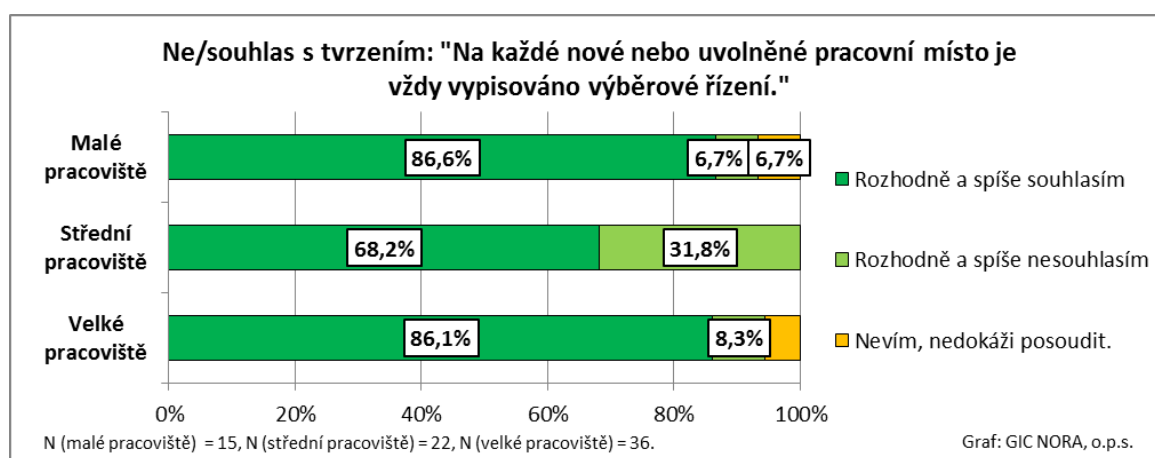
Používaný jazyk přitom může limitovat zájem určité skupiny osob o danou pozici, mohou předpokládat, že na danou pozici přijmou výhradně např. ženu, pokud je inzerát psát pouze v ženském tvaru. Přijímací inzerce je ošetřena platnou legislativou ČR, která upravuje používání generického maskulina (pouze mužský tvar) jako neproblematické, používání pouze ženského tvaru je již vnímáno jako diskriminační.

V dotazníkovém šetření jsme se respondentů/ek také dotazovali konkrétněji na proces výběru nových zaměstnanců/kyň – zda je na každé nové/uvolněné místo vypisováno výběrové řízení,

zda jsou výběrová řízení pouze formálním procesem a zda jsou tyto pozice často obsazovány známými nebo příbuznými dosavadními zaměstnanci/kyň.

Výrazná většina zaměstnaných v SVČ Lužánky (80,8 %) souhlasila s tvrzením, že na každé nové nebo uvolněné pracovní místo je vypisováno výběrové řízení. Pouze zhruba sedmina vzorku (15,1 %) s tímto tvrzením nesouhlasila – podle ní není na každé pracovní místo vypisováno výběrové řízení.

Vyšší podíl nesouhlasných odpovědí jsme zaznamenali u respondentů/ek pracujících na středně velkých pracovištích (31,8 %) a na pedagogických pozicích (19 % oproti 7,4 % nepedagogických zaměstnanců/kyň). Je tedy možné, že nevypisování výběrových řízení na nové/uvolněné pozice je typické pouze pro některé pozice a pracoviště. Podle analýzy nelze usoudit, že se jedná o běžný postup celé organizace.



Z kvalitativních dat vyplynulo, že osoby, které jsou v organizaci zaměstnány po delší dobu 6 a více let, neprošly výběrovým řízením, ale byly přijaty na základě osobních známostí s vedením SVČ Lužánky, dále na základě předchozí např. externí spolupráce, na základě doporučení apod. Většina z nich uváděla, že v současné době se výběr nových zaměstnanců/kyň standardizoval, u procesu výběru je přítomen/na přímý/á nadřízený/á, personalistka a případně osoba z vedení organizace. Také se používají tzv. kompetenční modely, které respondenti/ky vnímali pozitivně a pro výběr jako prospěšné.

„Snažíme se to (výběrové řízení) standardizovat, i oblasti hodnocení u pohovoru, ale to je zatím teprve rozpracováno, nově je u výběru také někdo z vedení (...), snažíme se i o kompetenční modely, ale není na to moc čas.“

„Při výběrovém řízení jsou přítomni všichni zaměstnanci (pracoviště) plus externí, konzultoval jsem s vedením, když bylo hodně zájemců, nastavilo se deset kritérií.“

Ze strany respondentů/ek je standardizace řízení vnímána pozitivně, i když je znatelné, že předchozí praktika byla silnou součástí kultury organizace – i nyní se inzerce na novou pozici vyvěšuje pouze na webový portál organizace s odůvodněním, že takto se do řízení přihlásí osoby, které mají k organizaci nějakou vazbu či sympatii.

Organizace se proklamuje ve vztahu k zájemkyním-ženám o pracovní pozici prorodinně a otevřeně, což lze považovat za na českém trhu práce neobvyklou a velmi vítanou praxi, kdy tyto zaměstnankyně bývají k firmě více loajální a odvádějí velmi dobrou práci.

„Tím, jaká jsme organizace, se sem hlásí víc žen, nikoho neupřednostňujeme, neděsí nás ženy kolem 30, jak to máme rodinně nastavené.“

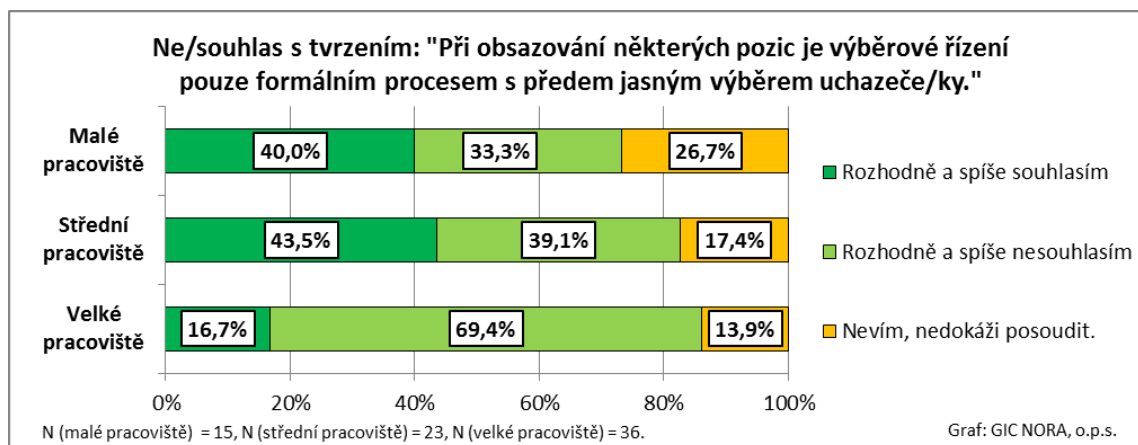
To dosvědčují výpovědi žen, které nastupovaly již s plánem rodičovství.

„Při nástupu jsem měla plán rodičovství (...) ptala jsem se, jestli o mě stojí, v Lužánkách se s tím počítá.“

„Na rovinu jsem (při přijímacím řízení) řekla, že budu chtít na mateřskou (...) domluvili jsme se tak dopředu, já jsem s tím nastupovala, že půjdu na mateřskou dovolenou.“

Přestože většina respondentů/ek se shodla na tom, že na novou nebo uvolněnou pracovní pozici je vypisováno výběrové řízení, téměř třetina dotázaných osob (29,7 %) souhlasila s výrokem, že při obsazování některých pozic je výběrové řízení pouze formálním procesem s předem jasným výběrem uchazeče/ky. Polovina vzorku (52,7 %) s tímto tvrzením nesouhlasila.

Výrazné rozdíly v rozložení odpovědí na tuto otázku jsme zjistili u jednotlivých pracovišť. Zatímco více než dvě třetiny respondentů/tek pracujících na velkých pracovištích (69,4 %) nesouhlasily s tímto výrokem a pouze podle necelé jedné pětiny je výběrové řízení pouze formálním procesem, na středních a malých pracovištích se respondenti/ky v odpovědích spíše přikláněli k odpovědím potvrzujícím formalitu výběrových řízení a předem daný výběr uchazeče/ky.



Na pouze formální proces výběru nových zaměstnanců/kyň upozornili ve svých odpovědích zejména muži (46,7 %), mladí lidé do 35 let (39,1 %) a zaměstnanci/kyně se středoškolským vzděláním (37,5 %).

Podle téměř poloviny všech dotázaných zaměstnanců/kyň (47,3 %) jsou neobsazené pozice v SVČ Lužánky často obsazovány známými nebo příbuznými zaměstnanců/kyň této organizace. Více než třetina (36,5 %) se však nedomnívá, že by k tomuto docházelo. Obsazování pozic známými nebo příbuznými již zaměstnaných v organizaci vnímají silně zejména respondenti/ky z malých (53,3 %) a středních (60,9 %) pracovišť. Oproti tomu poukázalo na upřednostňování těchto uchazečů/ek pouze 36,1 % zaměstnaných na velkých pracovištích. Obsazování pozic známými nebo příbuznými pociťují také častěji pracující na nevedoucích pozicích (50 %) oproti vedoucím pracovníkům/icím (42,3 %) a zaměstnanci/kyně s VOŠ nebo vysokoškolským vzděláním (52 %) oproti osobám se vzděláním středoškolským (37,5 %).

V kvalitativních datech se téma obsazování pozic známými či příbuznými vyskytlo explicitně v jedné výpovědi:

„O výběrovém řízení se párkrát řeklo, ale dostal se tam člověk, který tam už pracoval, podle mě se mělo dělat vždycky, prokazatelně to místo dostal člověk, který byl známý od ředitele, to bylo divné.“

Z výpovědí bylo znát, jak jsme nastínili výše, že tradice přidělování pracovních míst na základě známostí může být v organizaci natolik zakořeněna, že i přes formalizaci procesu může k tomuto jevu docházet. Bylo by tedy zapotřebí zejména s ohledem na výsledek z dotazníkového šetření proces řízení z hlediska zajištění rovných šancí uchopit systematictěji.

Po přijetí nové/ho zaměstnance/kyně do pracovního poměru se SVČ Lužánky snaží využívat mentora/ku, který/á mu/jí má pomoci v prvních týdnech se začleněním do organizace, seznámením s postupy a s pracovní činností. Zavedení tohoto institutu lze hodnotit jako velmi

dobrou praxi organizace, i s ohledem na vzrůstající velikost organizace a potřebu se v její struktuře zorientovat.

Kvalitativní data poukázala na velký rozptyl názorů na osobu mentora/ky a i zkušenosti s ní/m. Někteří s existencí institutu mentora/ky nejsou seznámeni nebo jen velmi okrajově.

„(...) moc nevím, jak to v praxi probíhá a funguje“.

„Zaslechla jsem o tom, ale nevím, čeho by se to mělo týkat.“

Práci mentora/ky vnímal/a jeden/na respondent/ka jako ztrátovou záležitost, kterou by měl/a mít v kompetenci vedoucí pracoviště.

„Někdy je obcházení všech pracovišť ztráta času, lepší je poznat se na výjezdech, беру tuto úlohu s rezervou, pokud něco nevím, mohu se obrátit na vedoucího, je to jeho úloha. Lepší je, když se člověk topí, sám hledá a prošlapává.“

Respondenti/ky, kteří do organizace vstupovali již v době zavedení instituce mentora/ky, měli dobré i špatné zkušenosti. Jedné respondentce byla plně k dispozici a vše s ní její mentorka řešila, jiná měla zkušenost velmi laxního přístupu ze strany mentora.

„Drhlo to, měla jsem daného člověka, ptala jsem se ale všech, nechodil za mnou každý týden, řekla bych si o to, kdybych potřebovala, od něj nebyl aktivní přístup, asi by mi to bylo příjemné, já jsem to zvládla sama, ale kdyby někdo jiný víc potřeboval takovou pomoc ...“

Velmi kladně lze hodnotit existenci dvou manuálů spojených s příchodem nového zaměstnance/kyně, a to *Manuál pro adaptaci nového zaměstnance* a *Vítej v Lužánkách*, kdy první z nich slouží pro vedoucí pracovišť/oddělení. Manuál *Vítej v Lužánkách* je zpracován lehčím neformálnějším jazykem, což pro nově zaměstnané může být i s ohledem na charakter zaměstnavatele přijatelnější. Zůstává otázkou, zda-li je pověřený/á mentor/ka z daných dokumentů zřetelně obeznámen se svojí činností, informace jsou uváděny spíše obecně.

Existence *Manuálu pro adaptaci nového zaměstnance* je hodnocena kladně. Například respondentka, která nastupovala do organizace v době neexistence mentora/ky, situaci hodnotí následovně:

„Proces vstupu byl pro mě chaos, bez manuálu. Přitom zorientovat se v Lužánkách bylo pro mě složité, dost jsem tápala, nebýt sekretářky, která mi řekla, co věděla. Řešilo se to pak obecně, nyní je manuál, aby nově nastupující zaměstnanci věděli co a jak.“

Souhrn

Většina zaměstnaných v dotazníkovém šetření (60,8 %) uvedla, že organizace nedává žádné skupině osob přednost při výběrovém řízení na pozice obdobné těch jejich. Podle pětiny respondentů/ek (16,2 %) však vedení organizace upřednostňuje mladší osoby. Rovněž někteří respondenti/ky v individuálních rozhovorech poukázali na větší ochotu přijímat na pozice mladší osoby, a to zejména z důvodu jejich dovedností a schopností spojených např. s novými technologiemi.

Výrazná většina zaměstnaných v SVČ Lužánky (80,8 %) souhlasila s tvrzením, že na každé nové nebo uvolněné pracovní místo je vypisováno výběrové řízení. Většina respondentů/ek v individuálních rozhovorech potvrdila, že se výběr nových zaměstnanců/kyň v SVČ Lužánky standardizoval, přičemž se začínají využívat tzv. kompetenční modely.

Téměř třetina dotázaných osob (29,7 %) v dotazníkovém šetření nicméně souhlasila s výrokem, že při obsazování některých pozic je výběrové řízení pouze formálním procesem s předem jasným výběrem uchazeče/ky. Navíc podle téměř poloviny všech dotázaných zaměstnanců/kyň (47,3 %) jsou neobsazené pozice v SVČ Lužánky často obsazovány známými nebo příbuznými zaměstnanců/kyň této organizace. Z individuálních rozhovorů dále vyplynulo, že je k inzerci jako způsobu oslovování potenciálních zájemců/kyň používán stereotypní jazyk. Používaný jazyk přitom může limitovat zájem určité skupiny osob o danou pozici, navíc používání pouze ženského tvaru je podle platné legislativy v ČR již vnímáno jako diskriminační.

Jako příklad dobré praxe je možné uvést institut mentora/ky, tedy osoby, která má pomoci nově zaměstnaným v prvních týdnech se začleněním do organizace, seznámením s postupy a s pracovní činností. Je však zapotřebí zajistit, aby byl tento institut využíván na všech pracovištích ku prospěchu nově příchozích do organizace.

Také lze pozitivně hodnotit existenci dvou manuálů spojených s příchodem nového zaměstnance/kyně, a to *Manuál pro adaptaci nového zaměstnance* a *Vítej v Lužánkách*. Nepochybně lze za velmi vítanou praxi považovat i prorodinný pohled organizace na zájemkyně-ženy o pracovní pozici, kdy je možné při přijímacím řízení otevřeně diskutovat o rodinných plánech.

Kariérní postup a možnosti vzdělávání zaměstnanců a zaměstnankyň

V této kapitole budou analyzovány názory dotázaných zaměstnanců/kyň na stav rovných příležitostí v možnostech kariérního postupu, na přístup ke vzdělávání z perspektivy rovných šancí a také na fungování mechanismu sdílení odborných a pracovních zkušeností v organizaci.

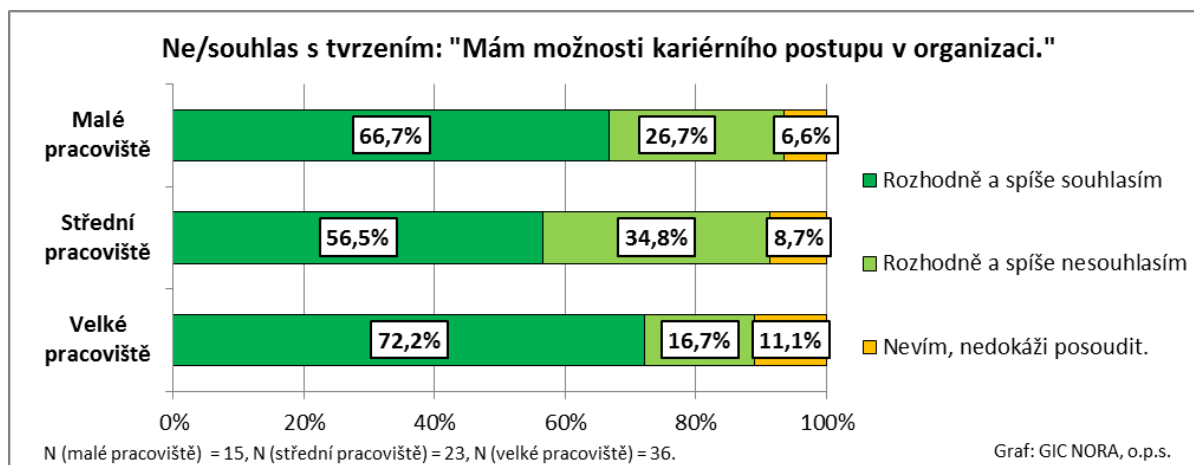
V otázce zjišťující možnosti jednotlivých skupin osob na kariérní postup v organizaci většina respondentů/ek (64,9 %) uvedla, že v SVČ Lužánky nejsou žádné skupiny zaměstnaných upřednostňovány. Více než čtvrtina dotázaných (29,7 %) však nedokázala situaci v organizaci posoudit. Pouze minimum respondentů/ek (2,7 %) uvedlo, že organizace při povyšování upřednostňuje muže nebo mladší osoby.

V otázce na subjektivní vnímání možností kariérního růstu v organizaci dvě třetiny respondentů/ek (66,2 %) souhlasily s výrokem, že mají možnost postupu. Pouze čtvrtina dotázaných osob (24,3 %) s tímto výrokem nesouhlasila – tzn., domnívá se, že nemá možnost kariérně v této organizaci růst.

Z hlubší analýzy vyplývá, že kariérní postup není v organizaci genderově zatížen – subjektivně vnímané možnosti na povýšení v odpovědích žen a mužů se výrazně nelišily. V odpovědích ani nebyl zaznamenán ageismus. Podobný podíl osob starších 46 let (61,5 %) a mladších 36 let (65,2 %) vnímá možnost svého povýšení v organizační struktuře.

Vyšší míra souhlasných odpovědí s výrokem „Mám možnost kariérního postupu.“ byla zjištěna u zaměstnaných s vysokoškolským nebo VOŠ vzděláním (72 %) oproti respondentům/kám se středoškolským vzděláním (54,2 %). Větší možnosti na kariérní postup vnímají také častěji pedagogové/žky (76,7 %) než pracovníci/ice na nepedagogických pozicích (51,9 %).

Vyšší možnosti na povýšení vnímají zejména zaměstnanci/kyně velkých (72,2 %) a malých (66,7 %) pracovišť. Více než třetina respondentů/ek (34,8 %) pracujících na středních pracovištích se nedomnívá, že by měla možnost kariérního postupu. Dotázaných osob s tímto postojem bylo na velkých pracovištích například pouze 16,7 %.



Zajímavým zjištěním byl poměrně vysoký rozdíl mezi subjektivním vnímáním kariérních možností mezi pečujícími a nepečujícími osobami. Zatímco 56,1 % nepečujících osob uvedlo, že mají podle jejich názoru možnost na postup, u pečujících osob se jednalo o téměř čtyři pětiny (78,1 %). Z těchto odpovědí lze tedy usuzovat, že v oblasti kariérního růstu nejsou v organizaci SVČ Lužánky upřednostňovány skupiny osob na základě jejich pohlaví, věku nebo péče o jinou závislou osobu.

Tyto výsledky korespondují s výstupy kvalitativního šetření. Ve výpovědích zazněl spíše postoj, že jsou při kariérním postupu zaručeny rovné šance. Zároveň větší skupina osob, která nedokázala situaci v organizaci posoudit, může korespondovat s názorem, že v organizaci kariérní postup není možný, organizační struktury jsou ustálené, jediný postup byl pro řadu respondentů/ek pouze na pozici vedoucí/ho pobočky/oddělení, což nepovažovali za možné ani vhodné. Nutno dodat, že většinou byli s danou situací spokojeni, o kariérním postupu neuvažovali a nepovažovali jej za důležitý. Tento postoj vysvětlovali mimo jiné charakterem organizace, kde jde spíše o dobře odvedenou práci pro klienty a klientky SVČ Lužánek než-li o snahu o svůj kariérní postup.

„Kariérní postup žádný není, nechybí mi to. (...) Mým cílem je dělat práci dobře, kariéra mě neláká, kdo by chtěl stoupat, nemá kam.“

„Není kam kariérně postoupit, výhledově se můžete stát vedoucí oddělení a pracoviště, je to ale ustálené. A taky kdo je ochotný to dělat? (...) Jdete sem pracovat, protože chcete pracovat s lidmi, ne dělat manažerskou práci, to byste šla jinam.“

Několikrát zazněl i názor, že kariérní postup není řešen systémově, nýbrž individuálně. Také dochází ke zvýhodňování některých lidí při postupu (např. mladší zaměstnanci/kyně) a vedoucí pracovníci/ice jsou na svých pozicích dlouho, čímž organizace postrádá dynamiku.

„Když nastane situace, že někdo odejde, není zde systém, je to individuální, jak se domluví, o kariérním postupu se nedá hovořit, spíše o profesním růstu.“

„Lidé jsou na svých pozicích dlouho, ne vždy je to dobře, chybí dynamika, pokud stagnují, jsou tam ve svém hnízdečku.“

Nástupnictví na vedoucí pozice jsou nejspíše většinou řešena interně se zohledněním zájmu daného člověka o organizaci.

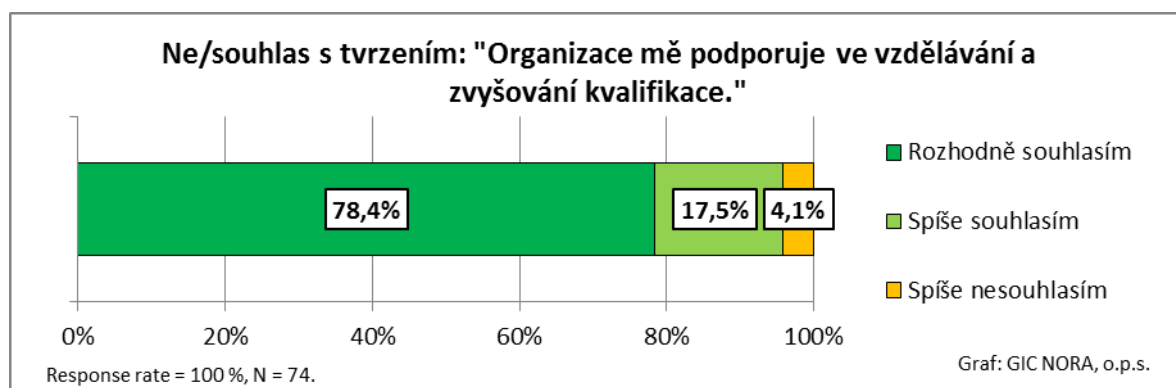
„Je to o kvalitách člověka, je pochopitelné, že při výběru na vedoucí pozici se zohledňuje, že ten člověk zná Lužánky, není to člověk zvenku, není to ale pravidlo.“

Pro většinu respondentů/ek bylo zásadní, že se mohou v práci realizovat, mají svobodu ve svém jednání a mohou růst profesně.

V plánu vedení je zavedení konkurzů na pozici vedoucí oddělení či pracoviště s intervalem po pěti letech, kdy vedoucí své posty budou muset obhajovat. Tuto snahu o tzv. funkční období lze hodnotit velmi pozitivně jako krok zajistit rovné šance všem a zabránit jisté rigiditě ve vedení a fungování organizace.

V otázce posouzení stavu rovných příležitostí v přístupu ke vzdělávání a zvyšování kvalifikace téměř všichni respondenti/ky (95,9 %) uvedli, že ženy i muži mají v této oblasti rovný přístup. Zbývající tři zaměstnanci/kyně (4,1 %) nedokázali na tuto otázku odpovědět.

Téměř všichni respondenti/ky také uvedli, že souhlasí s výrokem, že je organizace podporuje ve vzdělávání a zvyšování kvalifikace. Pouze tři spíše nesouhlasili s tím, že je organizace v této oblasti podporuje.



Možnosti vzdělávání a osobního růstu jsou dle výpovědí všech respondentek/ů velmi dobré až nadstandardní, většina zmínila možnost vzdělávat se v širokém spektru kurzů díky evropskému projektu, který organizace realizuje. Zaměstnaní mají v oblasti vzdělávání svůj osobní

projekt/plán osobního růstu, který schvaluje vedoucí. Pokud si zvolí vzdělávání mimo téma jejich práce, pak záleží na vedoucí/m, zdali s tímto vzděláváním bude souhlasit. Řadě respondentů/kám byl/a jejich vedoucí nápomocen/na při výběru kurzu.

„Dbali na vzdělávání zaměstnanců a osobní růst, šéf se snažil přijít na mé rezervy, nabídl mi, že mi pomůže najít vhodné školení. Když je potřeba, je kurz pro všechny zaměstnance, i díky projektu.“

Využívání příležitostí na další vzdělávání může být limitováno nedostatkem času zaměstnaných, jsou omezováni množstvím práce, kterou musí v pracovní době zvládnout, na vzdělávání tak již nezbývá prostor. Některé zaměstnané odrazovalo vzdělávání naplánované na víkendový čas, který chtěli využít pro osobní potřeby (zvláště v případě, kdy běžně pracovali o víkendech v rámci akcí pro klienty/ky). Jako omezení se objevil i názor jedné respondentky na MD/RD, že při zajištění hlídání by se mohla účastnit více kurzů. Ze strany vedení bylo přitom zajištění hlídání deklarováno. Mohlo tedy dojít k špatné informovanosti všech osob na MD/RD.

„Vzdělávání bylo třeba o víkendu, pracovala jsem často o víkendu, pak byl člověk pořád pryč (...) proto jsem na kurzy přestala chodit.“

„Chtěla bych víc (chodit na vzdělávání), nemám ale hlídání, pro mě je rozhodující hlídání.“

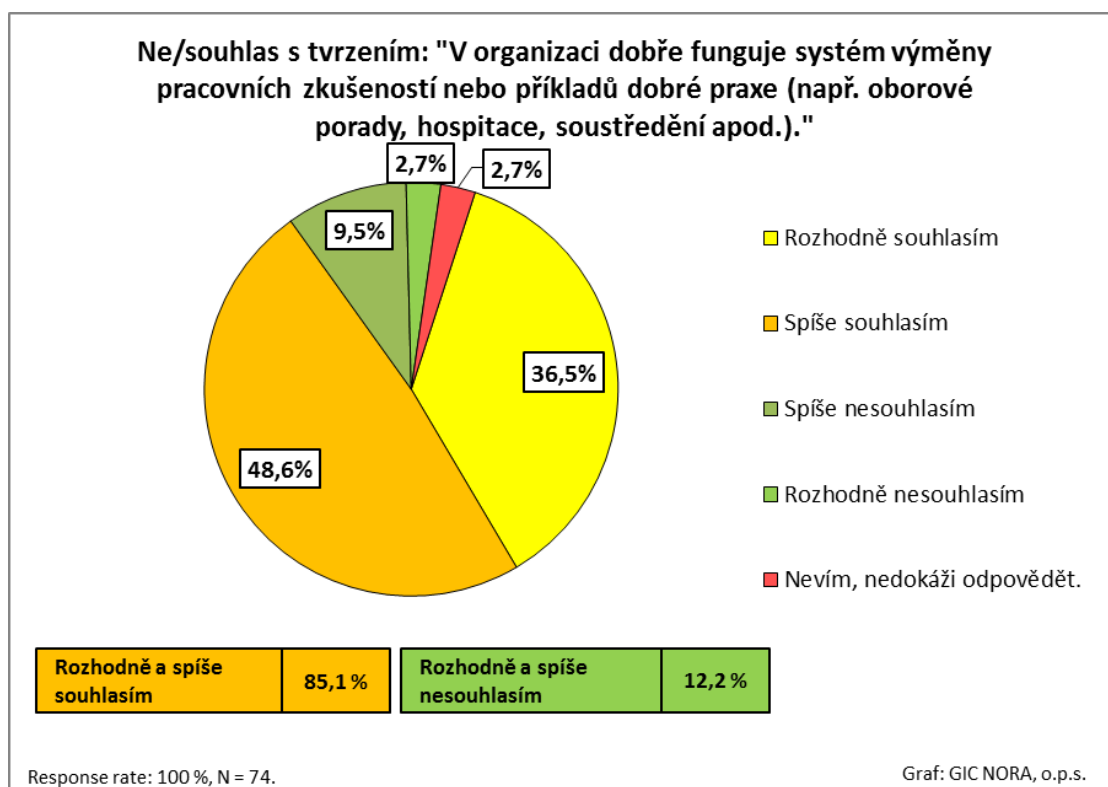
I přes proklamovanou podporu zvyšování kvalifikace formou VŠ studia ze strany vedení organizace se objevila v rozhovorech informace, že respondent/ka nebyl/a ve studiu podporován/a, musel/a si zajistit vzdělávání mimo pracovní dobu a nemá od organizace zpětnou vazbu, že by o jeho/její vzdělání stála.

Také zazněl názor, že zaměstnaní mohou možnosti vzdělávání zneužívat ve smyslu účasti i na kurzech, které nejsou pro jejich práci relevantní.

„Nyní je ten projekt, je spousta nabídek. (...) Ne všichni zaměstnanci to využívají stejnou měrou, někteří vymetou všechno, není v tom systém, škála kurzů je široká, jeden člověk nemůže být všude, je to zvláštní.“

Možnosti vzdělávání jsou v široké míře nabízeny všem zaměstnaným bez ohledu na jejich současnou situaci, tedy i rodičům na MD/RD, externistům apod.

Jednou z možností vzdělávání zaměstnanců/kyň je sdílení zkušeností s ostatními kolegy a kolegyněmi. V organizaci SVC Lužánky je podle interních dokumentů nastaven systém podporující výměnu zkušeností a příkladů dobré praxe. Existenci fungujícího systému podpořily více než čtyři pětiny dotázaných zaměstnanců/kyň (85,1 %). S výrokem, že v organizaci dobře funguje systém výměny pracovních zkušeností nebo příkladů dobré praxe, nesouhlasila pouze zhruba desetina respondentů/ek (12,2 %). Vyšší míru nesouhlasu jsme zaznamenali zejména u osob mladších 35 let (17,4 %), zaměstnaných s vysokoškolským nebo VOŠ vzděláním (18 %) a u zaměstnanců/kyň pracujících na středně velkých pracovištích (17,4 %).



Souhrn

Podle většiny respondentů/ek (64,9 %) nejsou v SVC Lužánky žádné skupiny zaměstnaných upřednostňovány v kariérním postupu. Výstupy dotazníkového šetření dále potvrdily, že kariérní postup není v organizaci genderově ani věkově zatížen. Tyto výsledky korespondují s výstupy kvalitativního šetření, kdy zazníval spíše názor, že při kariérním postupu jsou zaručeny rovné šance. Několikrát se však v individuálních rozhovorech objevil názor, že není kam postoupit, což koresponduje se skutečností, že větší skupina osob nedokázala v dotazníkovém šetření možnosti kariérního postupu v organizaci posoudit. Je to spojeno s plochou organizační strukturou a také s její ustáleností.

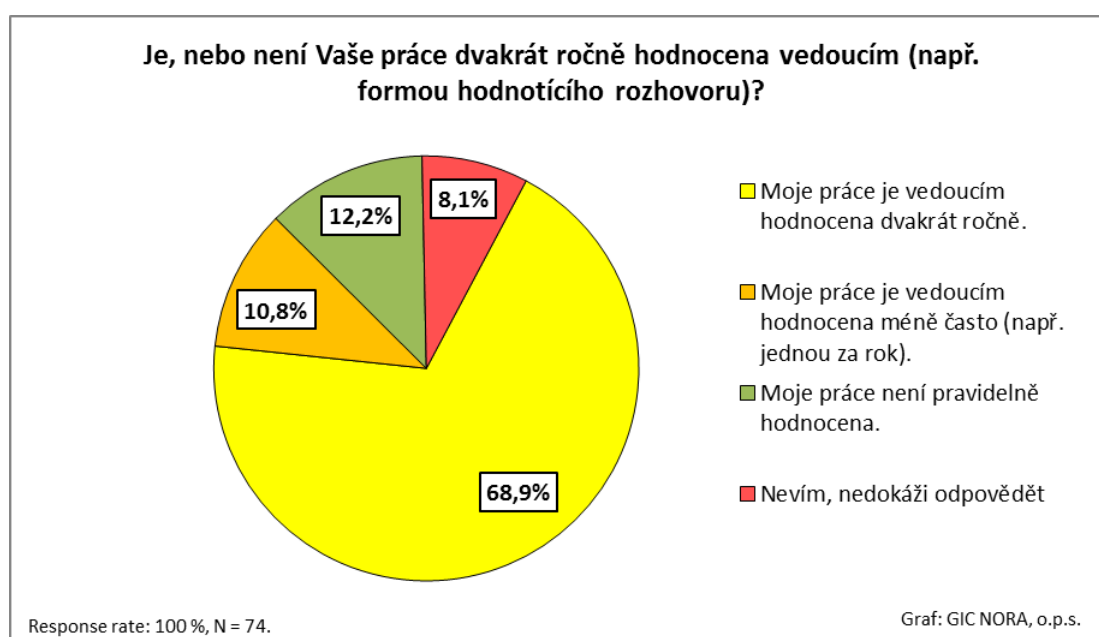
Pokud se týče rovných příležitostí v přístupu ke vzdělávání a zvyšování kvalifikace, téměř všichni respondenti/ky (95,9 %) uvedli, že ženy i muži mají v této oblasti rovný přístup. Možnosti vzdělávání a osobního růstu jsou dle výpovědí všech respondentek/ů považovány za velmi dobré až nadstandardní. Navíc jsou nabízeny všem zaměstnaným bez ohledu na jejich současnou situaci, tedy i rodičům na MD/RD, externistům apod. To lze nepochybně považovat za dobrou praxi v organizaci.

Jiným příkladem dobré praxe je vzájemné sdílení zkušeností coby další způsob vzdělávání. Existenci fungujícího systému sdílení zkušeností podpořily v dotazníkovém šetření více než čtyři pětiny dotázaných zaměstnanců/kyň (85,1 %).

Hodnocení a odměňování zaměstnanců a zaměstnankyň

V této části se budeme věnovat poskytování zpětné vazby na výkon a také finančnímu odměňování zaměstnaných osob.

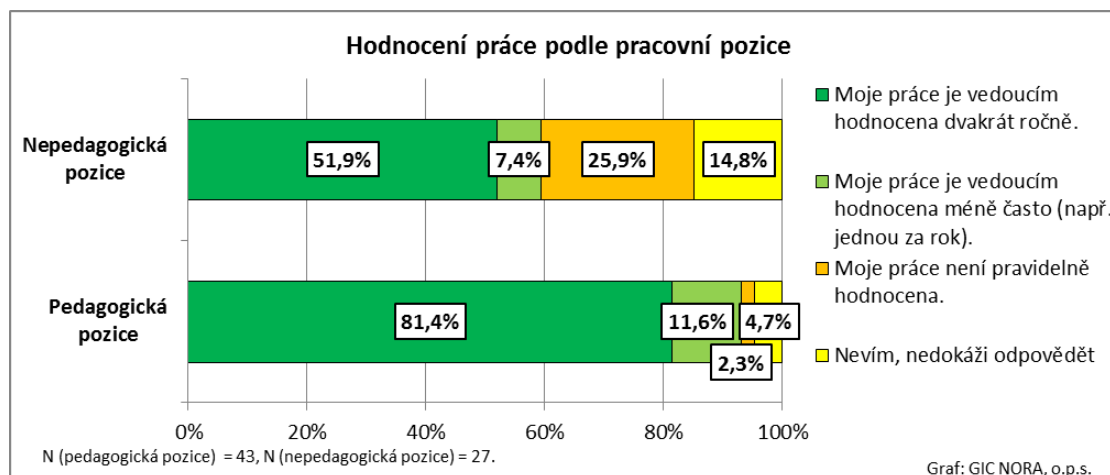
Podle Směrnice pro stanovení normy přímé pedagogické činnosti by měli být všichni pedagogičtí/cké zaměstnanci/kyně pravidelně dvakrát do roka hodnoceni. Více než dvě třetiny všech dotázaných zaměstnanců/kyň (68,9 %) uvedly, že jejich práce je hodnocena vedoucí/m dvakrát do roka. Desetina (10,8 %) označila odpověď, že jejich práce je hodnocena vedoucí/m méně často, a další více než desetina respondentů/ek uvedla, že jejich práce není vedoucí/m pravidelně hodnocena.



Zatímco 92,3 % vedoucích pracovníků/ic uvedlo, že jejich práce je dvakrát do roka hodnocena, u nevedoucích pozic tuto odpověď uvedlo pouze 56,8 % respondentů/ek. Navíc sedmina osob pracujících na nevedoucích pozicích (15,9 %) zmínila, že jejich práce není hodnocena pravidelně. Pravidelné hodnocení zaměstnaných dvakrát do roka probíhá podle odpovědí zejména na středně velkých pracovištích (73,9 %), na malých a velkých pracovištích půlroční hodnocení probíhá pouze u dvou třetin případů (66,7 %). Pětina zaměstnaných (20 %) na malých pracovištích navíc uvedla, že jejich práce není pravidelně hodnocena, a šestina zaměstnanců/kyň (16,7 %) na velkých pracovištích uvedla, že jejich práce je hodnocena méně často (např. jednou za rok).

Výrazný rozdíl v hodnocení práce vedoucími je mezi pedagogickými a nepedagogickými pracovníky/icemi. Zatímco většina pedagogů a pedagožek (81,4 %) uvedla, že jejich práce je hodnocena dvakrát do roka, u nepedagogických zaměstnanců/kyň se jednalo pouze o polovinu

(51,9 %). Navíc práce čtvrtiny nepedagogických zaměstnanců/kyň (25,9 %) není podle jejich vyjádření hodnocena pravidelně.



Přístup k hodnocení nepedagogických pracovníků/ic dobře ilustrují výpovědi vedoucích v organizační struktuře, ze kterých vyplývá, že hodnocení postrádá jednotný rámec a liší se od pracoviště k pracovišti.

„(...) v podpůrných systémech jsou mezery, tam se tomu spíše nedaří, nepřijali to a považují to za „manažerské triky“, mají zájem o výkon a ne o řeči okolo, teď usilovně pracujeme na tom, abychom dali hodnocení jakýsi jednotný rámec a to zvláště pro pedagogickou a nepedagogickou část, protože na některých pracovištích v rámci pedagogické části jsou také velké rozdíly, to je dáno osobností vedoucího, nechce si nechat poradit, ale musím říct, že se to zlepšuje.“

„S manažery to funguje, s provozem by to mělo fungovat. Ale já na pracovišti to nedělám. S provozem mám jednou za dva měsíce poradu, jinak mají svého šéfa, který s nimi problémy řeší. Hodnotící pohovor jako takový nedělám. Ale někde ve firmě to určitě funguje, například šéf celofiremní údržby a holky na ekonomickém oddělení pohovory určitě mají.“

Téměř všichni pedagogičtí pracovníci/ice vnímali hodnocení kladně.

„Hodnocení probíhá nadřizenou, myslím si, že je přínosné, je to prostor pro moje připomínky a jednou za čas vyčistit vzduch.“

„Byla to autoevaluace, pak hodnocení vedoucího, co proběhlo, co jsem dělala. Bylo to důležité i pro to, aby se člověk zastavil, pojmenoval si to.“

U pracujících v tzv. podpůrných skupinách se dle výpovědí hodnocení provádělo pravidelně v půlročním intervalu, ve výrazně delším odkládaném intervalu nebo formální hodnocení neprobíhalo vůbec, jelikož jej považovali podřízený/á i nadřízený/á za zbytečné.

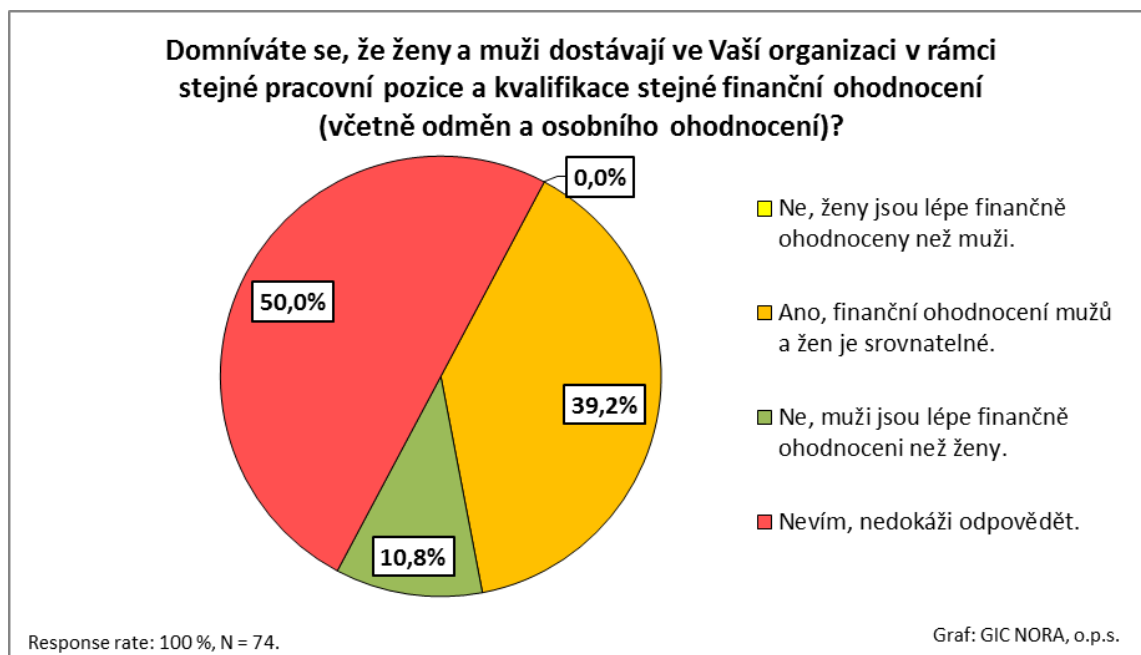
„Se šéfem sedíme u jednoho stolu, byla by to šaškárna, průběžně jsme my dva rozhovor neměli, individuálně jsme se domluvili na zkrácené verzi. Řešíme všechno hned, rozhovor by neměl obsah. Vedeme živé diskuse.“

Objevil se i postoj respondenta/ky, který apeloval na snahu o větší vhléd hodnotitele/ky do práce hodnocené/ho.

„Spíš bych ale ocenil/a, kdyby vedoucí víc viděl, co dělám, přišel se podívat, (...) pak by se o to mohl opřít. Nevyhovuje mi forma, je to bez kontaktu s mojí činností, bylo by lepší, kdyby ji častěji viděl a zajímal se. Nedělá se to prý proto, že je moc zaměstnanců.“

Způsobu hodnocení je také částečně dán organizační rámeček, nicméně je pak na jednotlivých vedoucích, jak k hodnocení přistoupí – strukturovanými otázkami, předvyplněním dotazníku apod. Nicméně respondenti/ky uváděli pouze jeden způsob hodnocení, a to formou rozhovoru s vedoucí/m (např. rozhovor vycházející z celoročního projektu práce).

V odpovědích na otázku ptající se na rovné odměňování mužů a žen v organizaci polovina respondentů/ek uvedla, že na danou otázku nedokáže odpovědět, což může být dáno nedostatečným povědomím zaměstnaných o výši platů jejich kolegů a kolegyně. Dvě pětiny dotázaných zaměstnanců/kyň (39,2 %) se domnívají, že finanční ohodnocení mužů a žen je srovnatelné. Pouze desetina (10,8 %) uvedla, že muži jsou lépe ohodnoceni než ženy v rámci stejné pracovní pozice - ve všech případech se jednalo o ženy (zejména pracující na nepedagogických pozicích a na středně velkých pracovištích).



Kvalitativní data ukázala, že genderová rovnost odměňování je z pohledu respondentů/ek zajištěna. Z další analýzy vyplynulo, že někteří respondenti/ky byli srozuměni s tím, za co jsou jim odměny udělovány, někteří ale obecně neví, za co odměny získali. Stejně tak se někteří vyjádřili k zavedenému systému písemného sdělování, za co jsou odměny uděleny, tito byli se systémem spokojeni, písemné sdělení jim vyhovovalo.

Dle vyjádření vedení se udělování odměn a osobních ohodnocení může lišit, vedoucí jednotlivých poboček/oddělení mají pravomoc jejich výši upravovat i na základě výstupů z hodnotících rozhovorů, což dokládají výroky běžných zaměstnaných i vedoucích:

„Dávám odměny v rámci rozpočtu, snažím se diferencovat (...) bavíme se (se zaměstnanci/kyněmi pracoviště) o situaci, o možnostech, rozpočtu.“

„Rok jsme nedostávali odměny, že prý je to zakázané, na ostatních pobočkách přitom dostávali, to zamrzí, má to vliv na motivaci (...) Mělo by se to řešit víc individuálně.“

Ve výpovědích se objevil i nesouhlas se způsobem posuzování nároku na odměny, konkrétně kritika kladení důrazu na to, jak zaměstnaní plní administrativní povinnosti namísto plnění jiných – pro respondenty/ky – zásadnějších oblastí.

„Od ledna máme jako podpůrné systémy nový model finančního ohodnocení, s ním teda nesouhlasím, ale to je asi jedno, náš nový šéf teď dává hodně na administrativní povinnosti a nějak se v tom ztrácí zbytek.“

„Štve mě, že se v hodnocení klade velký důraz na roli docházky, vedení deníku a jiné, pro mě byla důležitější spokojenost externistů.“

I když udělování osobního ohodnocení má vycházet dle vyjádření vedení z plnění zadaných úkolů a z dosažených výsledků, u nepedagogických pozic zejména podpůrných systémů je situace odlišná (a to s ohledem na finance získané na jejich odměňování ze státních prostředků). Z výpovědí těchto pracovníků/ic je patrné, že osobní ohodnocení nemají.

„Máme plat a příležitostně odměny, osobní ohodnocení nemáme.“

„Osobní ohodnocení je v podstatě dorovnání platu, nemělo by to tak být, ale především na nepedagogy je málo peněz.“

„Osobní ohodnocení v podstatě není, jde o dorovnání platu.“

Souhrn

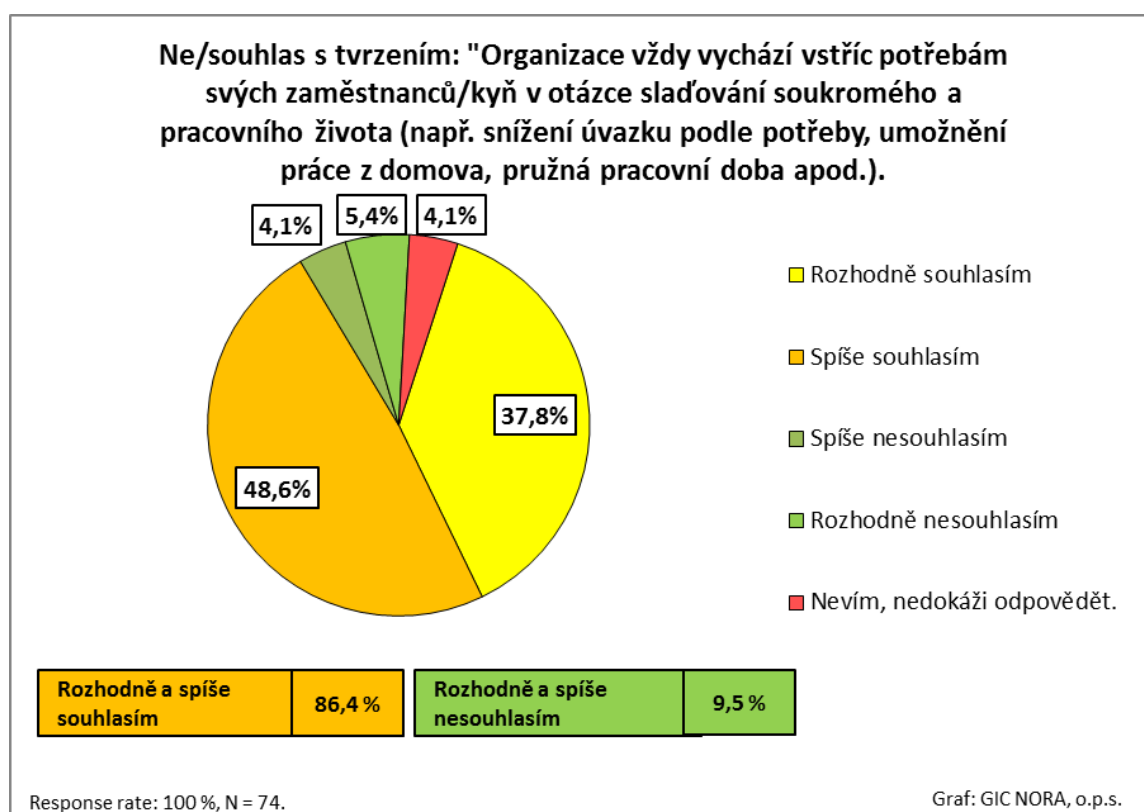
Z dotazníkového šetření vyplynul výrazný rozdíl v hodnocení práce vedoucími mezi pedagogickými a nepedagogickými pracovníky/icemi. Zatímco většina pedagogů a pedagožek (81,4 %) uvedla, že jejich práce je hodnocena dvakrát do roka, u nepedagogických zaměstnanců/kyň se jednalo pouze o polovinu (51,9 %). V SVČ Lužánky totiž existuje interní směrnice pro stanovení normy přímé pedagogické činnosti, na základě které by měli být všichni pedagogičtí/cké zaměstnanci/kyně pravidelně dvakrát do roka hodnoceni. Pro nepedagogické pozice, tzv. podpůrné systémy, nejsou systematicky využívány standardizované metody. Vlivem skutečnosti, že jednotliví vedoucí mají ponechánu volnost v pojetí evaluace svých podřízených, může docházet k velkým rozdílům a využívání odlišných metod evaluace na různých pracovištích, obecně ale z kvalitativních rozhovorů vyplývá, že hodnocení poskytuje prostor pro zaměstnané komunikovat své postřehy, přání a připomínky.

Na otázku zjišťující rovné odměňování mužů a žen v organizaci polovina respondentů/ek nedokázala v dotazníkovém šetření odpovědět, což lze přičítat nedostatečnému povědomí zaměstnaných o výši platů kolegů a kolegyň. Dvě pětiny dotázaných zaměstnanců/kyň (39,2 %) se domnívaly, že finanční ohodnocení mužů a žen je srovnatelné. Kvalitativní část šetření prokázala, že genderová rovnost odměňování je z pohledu respondentů/ek zajištěna.

Slad'ování pracovního a soukromého života

V této kapitole se budeme zabývat názory na možnosti slad'ování pracovního a osobního života pro všechny zaměstnané, přístup a ochotu zaměstnavatele vycházet vstříc v otázce slad'ování, řešení přesčasových hodin pracovníků/ic nebo aspekty zaměstnaneckých smluv na dobu určitou. Analyzovány budou také užívané formy pružných pracovních režimů a zájem zaměstnanců/kyň tyto režimy užívat.

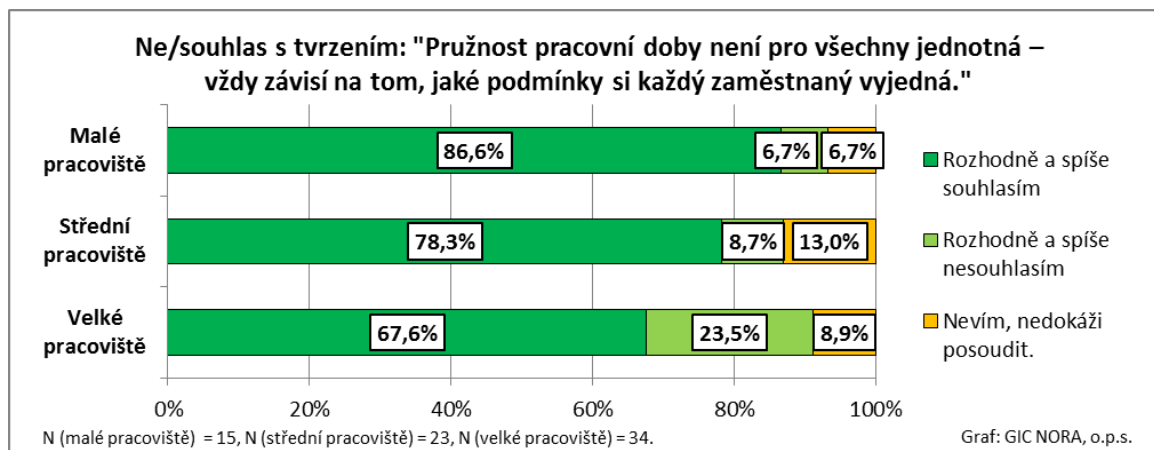
Výrazná většina respondentů/ek (86,4 %) uvedla, že rozhodně nebo spíše souhlasí s tvrzením, že organizace vždy vychází vstříc potřebám svých zaměstnanců/kyň v otázce slad'ování soukromého a pracovního života. Pouze necelá desetina (9,5 %) odpověděla nesouhlasným stanoviskem.



Přestože výrazná většina respondentů/ek (86,4 %) se domnívá, že organizace vychází zaměstnaným v otázce slad'ování soukromého a pracovního života vstříc, tři čtvrtiny dotázaných zaměstnanců/kyň (75 %) souhlasily s výrokem, že pružnost pracovní doby není pro všechny jednotná – vždy závisí na tom, jaké podmínky si každý vyjedná, což dokládají i data z kvalitativního šetření. Pouze zhruba desetina respondentů/ek s tímto tvrzením nesouhlasila – domnívá se, že nastavení pružnosti pracovní doby je pro všechny zaměstnané jednotné.

Na nejednotnost nastavení pružnosti pracovní doby pro všechny zaměstnané poukázali zejména respondenti/ky se středoškolským vzděláním (90,9 % souhlasných odpovědí) a

zaměstnanci/kyně pracující na malých pracovištích (86,6 %). Oproti tomu pracující na velkých pracovištích v téměř čtvrtině případů (23,5 %) nesouhlasili s tvrzením, že pružnost pracovní doby je nejednotná a záleží pouze na schopnostech zaměstnaných, jaké podmínky si pro sebe vyjednají.



O individuálním vyjednání pracovní doby pojednávala většina respondentů/ek kvalitativního šetření. Oceňovali možnost nastavení si pracovní doby a ochotu při jejím vyjednání s vedoucí/m pracoviště/oddělení. V pracovních smlouvách a výkazech přitom tito zaměstnaní mají dle svých slov nastavenou rovnoměrnou pracovní dobu.

„Myslím, že se mi daří slad'ovat, právě v Lužánkách ano, jinde by to určitě nešlo, mám plný úvazek, ale v rámci něho jsem flexibilní, oficiálně mám i pevnou pracovní dobu, ale mohu odejít dřív, nadpracovávat si apod., není problém si pracovní dobu uzpůsobit potřebě, někdy po večerech pracuji i z domu, organizace mi vychází vstříc.“

„Je tu volná pracovní doba, nemáme to v nařízení, výkazy jsou oficiálně na osm hodin denně, je to hra.“

Také v interním dokumentu – pracovním řádu – je vymezena s ohledem na charakter pracoviště pracovní doba a její evidence. K určení začátku a konce pracovní doby dochází dle potřeb zařízení a popř. dle ročního období; denní pracovní dobu je možno rozdělit podle potřeby zařízení nejvýše na dvě části; na začátku každého školního roku (nejpozději do 30. 9.) upřesní každý pracovník/ice po dohodě se svým nejbližším nadřízeným pracovní dobu a předá ji

nadřazené/mu². Odchylky od stanovené pracovní doby musí být předem dohodnuty s nejbližším nadřízeným/ou.

Dle vyjádření vedoucích pracovníků v rozhovorech mohou flexibilní možnosti využívat jen určité pozice, u některých pozic to z jejich povahy nelze. Nicméně u pedagogické pozice, která byla z jejich strany označena jako částečně flexibilní (v možnosti přípravy dělat v libovolné pracovní době) se ve výpovědích objevila i informace, že taková pracovnice měla pevnou pracovní dobu, což mohlo výrazně ztížit sladování osobního a pracovního života.

„Na pobočce je to špatné, musela jsem pořádat revoluce, je tam spousta práce, která by neměla být mojí povinností. Byla jsem v práci čtyřikrát týdně do večera, musela jsem bojovat, abych tam nebyla tak dlouho. Je to v tomto strašně špatné doted', kdo si nedupne, tlačí ho do toho. Je to v Lužánkách takový životní styl (...) Pracovní den jsem si nemohla uzpůsobit, nebyla kapacita přijmout dalšího člověka.“

Pracovní doba sice vyplývá ze samotné povahy její práce (vedení kroužků v odpoledních hodinách) a z obecného předpokladu, že těžiště práce je v odpoledních hodinách a o víkendu, po vytrvalém domáhání se změny pracovní doby nicméně bylo uvedené pracovnici vyhověno, což svědčí o možnosti zajištění flexibility i v těchto případech.

Také nastavení některých zaměstnaných ve vztahu k organizaci, kdy pracují bez ohledu na počet odpracovaných hodin, je vede k tomu si sladění svého osobního a pracovního života (i když se často prolínají) pře/nastavit.

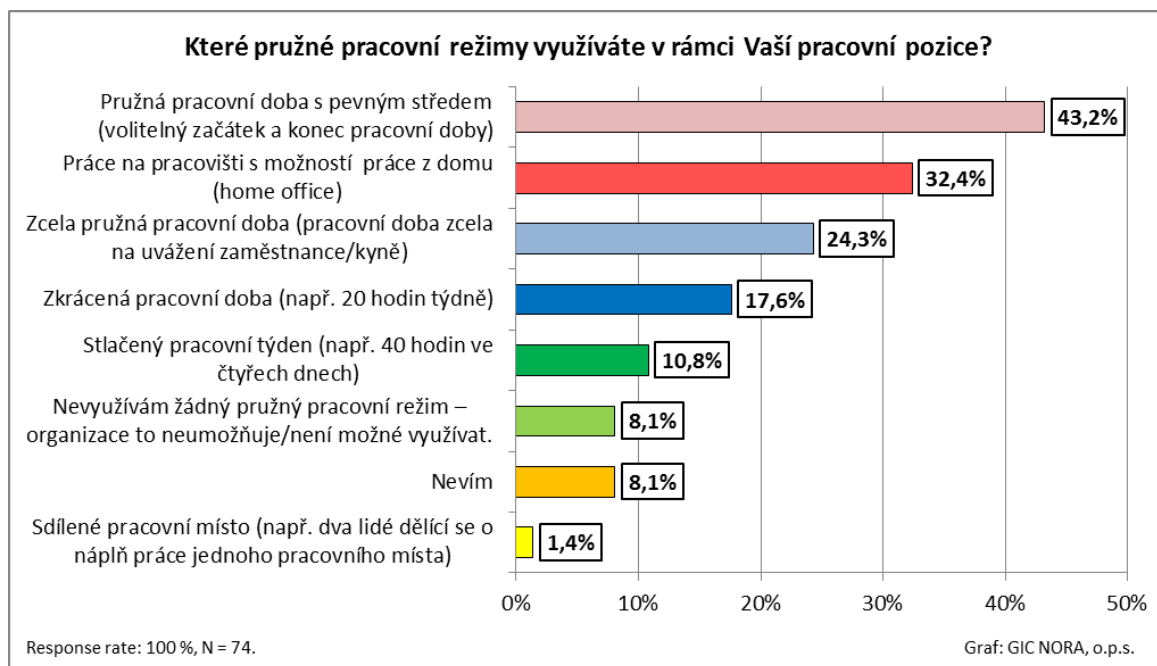
„Před tím jsem nic jiného než práci neviděl, nyní se to zlepšilo (...) Tato práce nikdy nekončí.“

„Pracuje se mi zde dobře, ale je to o tom, jak jsem si to nastavila. Práce je velmi náročná (...), musela jsem se to naučit.“

Respondentů/ek jsme se dotázali, jaký pružný pracovní režim využívají. Zaměstnanci/kyně nejčastěji využívají pružnou pracovní dobu s pevným středem (43,2 %), práci na pracovišti s možností práce z domu (32,4 %) a zcela pružnou pracovní dobu (24,3 %).

17,6% respondentů/ek využívá zkrácenou pracovní dobu. V tomto kontextu je zapotřebí upozornit na skutečnost, že často nejsou zkrácené úvazky důsledkem preferencí jednotlivých zaměstnaných, ale nutností danou rozpočtem organizace.

² Ta je platná do konce školního roku – po dohodě ji lze upravit. Na prázdniny platí zvláštní režim – podle účasti na prázdninové činnosti a režimu otevírání budovy.



Tato data potvrzují i výroky respondentů/ek kvalitativního šetření, kteří ve většině hovořili o flexibilní pracovní době, také velmi často o možnosti práce z domova. Tato je využívána různorodě, někteří ji využívají výjimečně v době nemoci (nebo nemoci svých dětí), někteří pracují z domova ve večerních hodinách, kdy se na – zejména administrativní – práci mohou dle jejich vyjádření lépe soustředit.

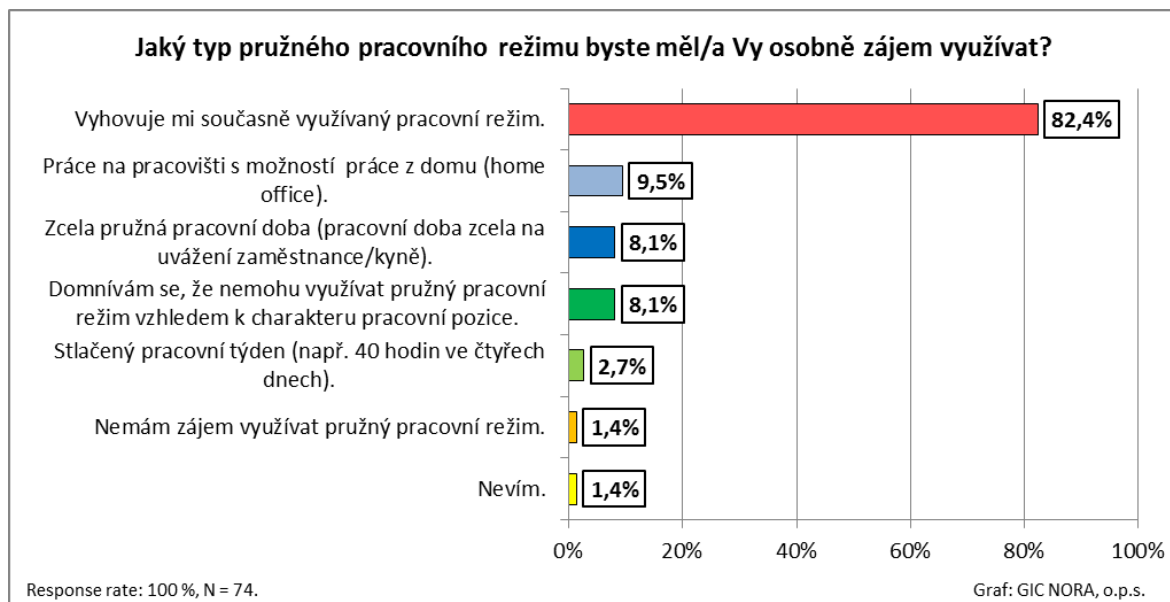
„Mám vlastní počítač a nikoho nezajímá, kde práci dělám, pokud je kvalitně odvedená. Ale nevyužívám to často, spíš nárazově.“

Někteří zaměstnaní si práci z domu do své pracovní doby započítávají, někteří nikoliv. Jak bylo uvedeno výše, výkazy jsou psány oficiálně na osmihodinovou pracovní dobu, proto ani není možné si práci z domu zaznamenávat oficiálně. To úzce souvisí s vyjádřením vedoucích pracovníků/ic, že práce z domova není oficiálně stanovena. Při pokusu o oficiální ukotvení práce z domova dospěli k názoru, že by tím nastavili bariéry.

„Formálně to ošetřeno nemáme naschvál, sedli jsme si a chtěli tomu dát nějaký rámeček, ale zjistili jsme, že si zbytečně vytváříme bariéry – nechceme žádnou klouzavou dobu, ta je omezující, home office zase není to správné slovo, neodpovídá realitě, takže naschvál to máme volně, všichni o tom ví a je to u nás běžné.“

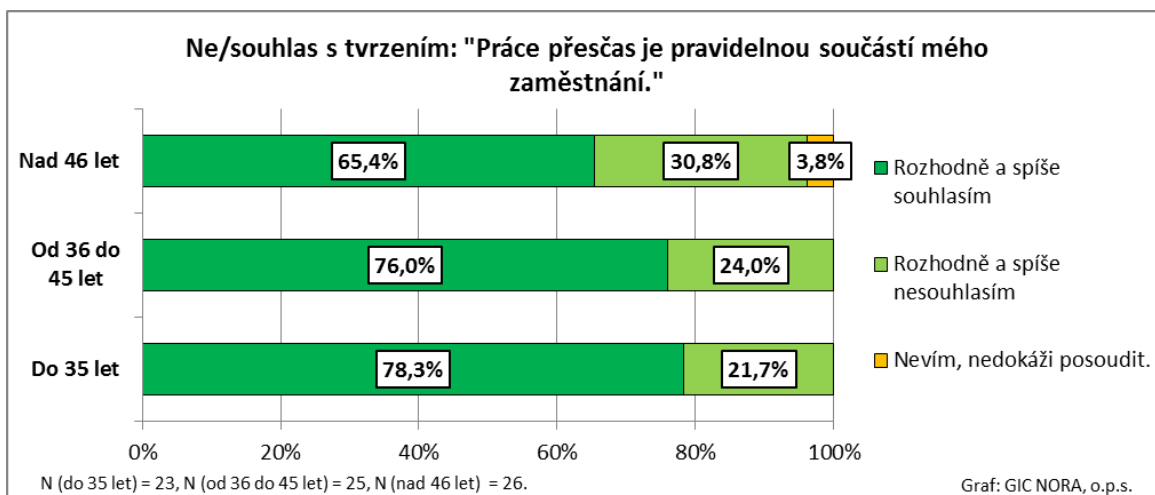
„Formálně to (home office) ošetřeno nemáme a myslím, že ani nechceme, právě formální řešení by přineslo spoustu problémů. Hodně lidí má služební notebooky atd., je to o dohodě, zatím nám vše funguje takto.“

Výrazně většině respondentů/ek (82,4 %) vyhovuje současně využívaný pracovní režim. Necelá desetina by měla zájem využívat kombinaci práce na pracovišti s prací z domu (9,5 %) nebo by měla zájem o zcela pružnou pracovní dobu (8,1 %).

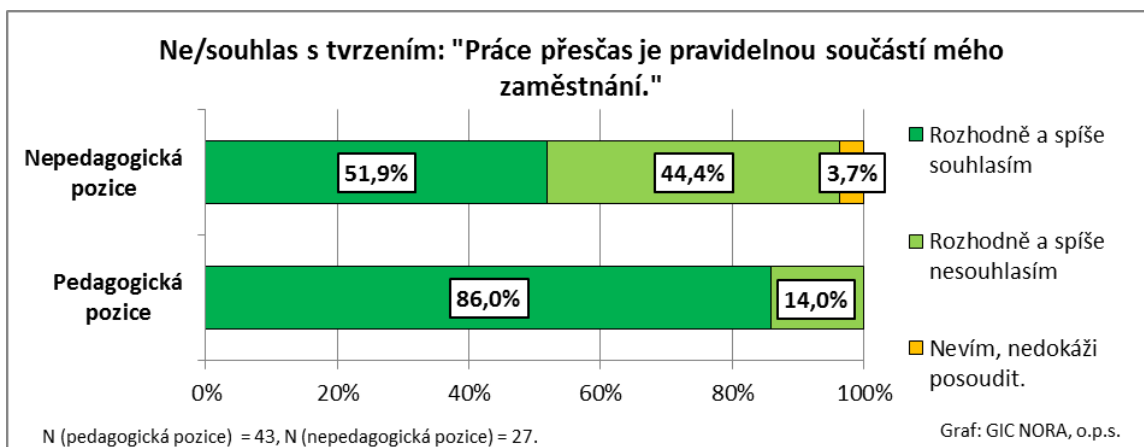


Výraznou bariéru pro sladění pracovního a soukromého života zaměstnaných osob představují přesčasové hodiny. Téměř tři čtvrtiny dotázaných osob (73 %) rozhodně nebo spíše souhlasily s výrokem, že práce přesčas je pravidelnou součástí jejich zaměstnání. Čtvrtina s tímto tvrzením nesouhlasila (25,7 %).

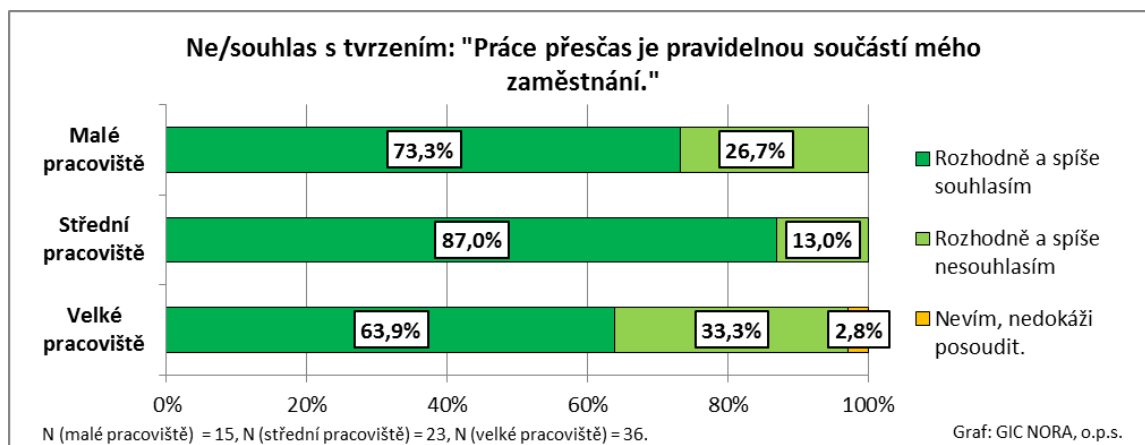
Téměř u všech zkoumaných skupin respondentů/ek jsme zjistili výrazné rozdíly v jejich odpovědích. Na přesčasy jako pravidelnou součást zaměstnání poukázaly častěji ženy (74,6 % oproti 66,7 % jejich kolegů) a také mladší zaměstnanci/kyně (78,3 %). Z analyzovaných dat lze usoudit, že míra přesčasů klesá s věkem respondentů/ek. Čím starší zaměstnanec/kyně je, tím je větší pravděpodobnost, že přesčasy nebudou tvořit pravidelnou součást jeho/jejího zaměstnání.



Současně vyšší podíl osob pravidelně pracujících v přesčasových hodinách je na vedoucích pozicích (80,8 %). Zaměstnanci/kyně pracující na nevedoucích pozicích s výrokem souhlasili v 68,2 % případů. Více než čtvrtina z nich (29,5 %) nesouhlasila s tím, že by práce přesčas byla pravidelnou součástí jejich zaměstnání. Práce přesčas je výrazně častěji součástí zaměstnání pro pracovníky/ice na pedagogických pozicích (86 %) než pro nepedagogické zaměstnance/kyně, kteří v téměř polovině případů (44,4 %) nesouhlasili s tvrzením, že práce přesčas je pravidelnou součástí jejich zaměstnání.

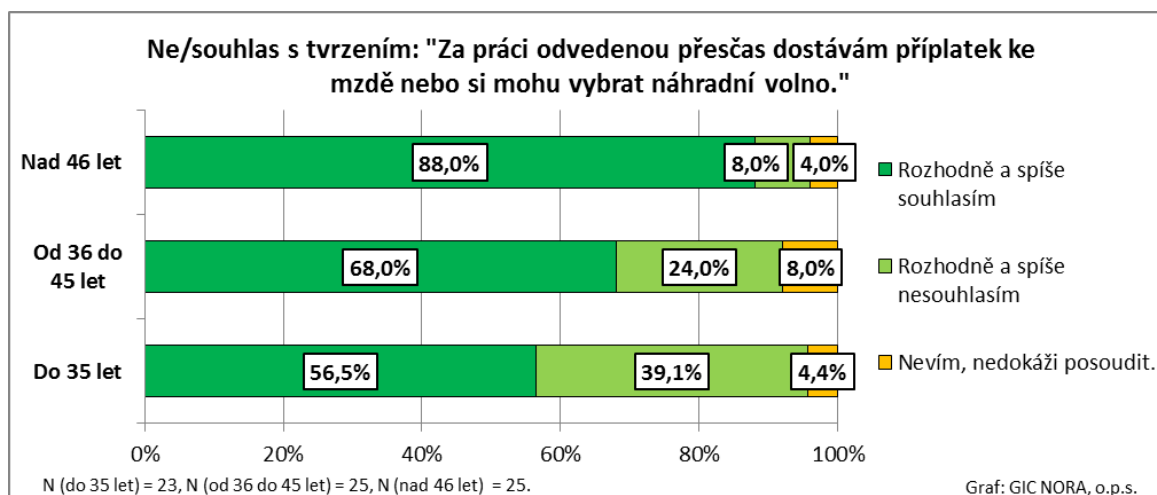


Podíl zaměstnaných pracujících pravidelně v přesčasových hodinách se výrazně liší také podle pracovišť, na kterých pracují. Nejvyšší podíl zaměstnaných pracujících pravidelně přesčas jsme zjistili na středních pracovištích (87 %) a nejméně na velkých pracovištích (63,9 %).

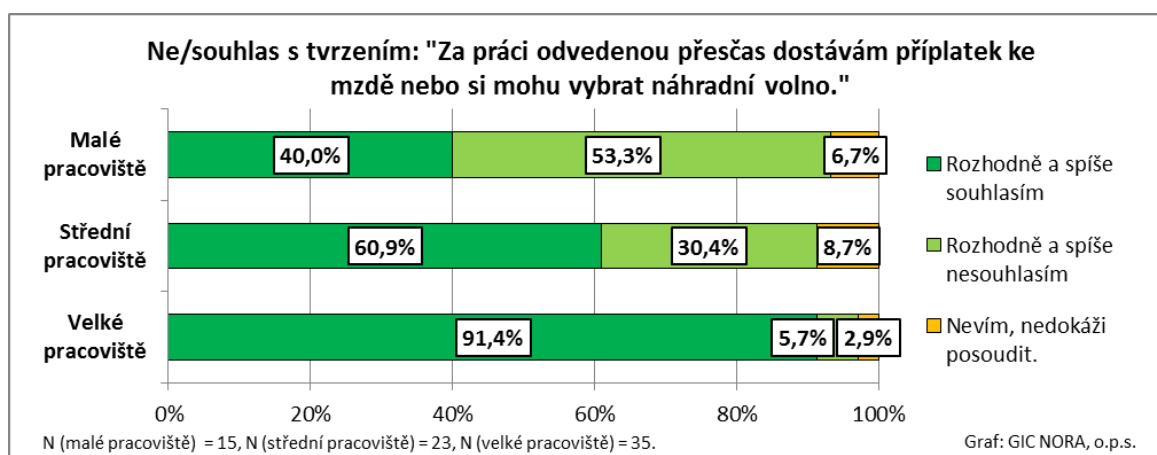


Za práci přesčas si mohou téměř tři čtvrtiny respondentů/ek vzít náhradní volno nebo jim je tato doba proplacena. Čtvrtina zaměstnaných (23,3 %) však s tímto nesouhlasí – podle jejich názoru si nemohou za práci přesčas vzít náhradní volno nebo jim není práce přesčas proplacena.

Mladí lidé do 35 let, kteří v porovnání s ostatními věkovými skupinami uvedli, že nejčastěji pracují přesčas, v největší míře (39,1 %) nesouhlasí s výrokem, že za práci odvedenou přesčas dostávají příplatek ke mzdě nebo si mohou vybrat náhradní volno. K podobným závěrům jsme došli u pedagogických a nepedagogických pozic – zaměstnanci/kyně pracující na pedagogické pozici v téměř třetině případů (31 %) s výrokem nesouhlasili.



Pokud se podíváme na možnost vybrání si náhradního volna nebo dostání příplatku ke mzdě za přesčasové hodiny podle jednotlivých pracovišť, zjistíme, že v této oblasti jsou mezi nimi výrazné rozdíly. Zatímco více než polovina dotázaných zaměstnanců/kyň (53,3 %) na malých pracovištích s tímto výrokem nesouhlasí, u velkých pracovišť nesouhlasí s tvrzením pouze 5,7 % zaměstnanců/kyň, a naopak 91,4 % souhlasí.



Rovněž většina respondentů/ek kvalitativního šetření uvedla, že běžně pracují přesčas, přičemž si ve větší míře následně vybírají náhradní volno, v minimální míře si nechávají přesčasové hodiny proplácet. Obě možnosti přitom upravuje pracovní řád organizace – podle něj si každý zaměstnaný práci přesčas eviduje sám/sama a konzultuje ji se sekretariátem.

Jak vyplynulo z hlubší analýzy (a je patrné i z pracovního řádu), práce v SVČ Lužánky je velmi ovlivněna sezónností. V letní sezóně nebo při začátku školního roku zaměstnaní vykazují velké přesčasové hodiny, což souvisí s provozem pracoviště a s charakterem zaměstnavatele. Přesčasové hodiny se mohou méně týkat nepedagogických pozic. Také ze strany vedení je snaha přesčasové hodiny eliminovat i z toho důvodu, že s ohledem na omezené finanční prostředky není možné je vždy proplácet a vybírání náhradního volna může být v určitém časovém údobí nereálné (právě z důvodu většího pracovního nasazení v době letních prázdnin apod.). Nicméně mezi zaměstnanými panovala neshoda, co se týče možnosti řešení přesčasů, někteří hovořili o možnosti výběru náhradního volna a proplácení, jiní jen o náhradním volnu. Je možné, že rozdíly jsou ovlivněny rozpočtovými možnostmi jednotlivých pracovišť.

„Většinou pracujeme nad rámeček, potom si můžeme vybírat náhradní volno, přesčasy se neproplácí.“

„Je tady specifická ta hlavní sezóna, kdy jedeme na stopadesát procent, pak se chystá na sezónu. (...) Hlavně v sezóně jsme chodili hodně, pak jsme měli mimo sezónu kratší dny, určovali jsme si to po svém.“

Zajímavým aspektem ve vztahu k tématu sladování osobního a pracovního života se při rozhovorech ukázala být přítomnost dětí na pracovišti. Vedení organizace obecně podporuje jejich přítomnost.

„(...) tím, že jsou naší prací děti, tak je jasné, že si bereme (na pracoviště) i vlastní. (...) děti jsou tady vítané, úplně běžně je tu má spousta lidí, nikdo v tom nevidí problém, chodí s rodiči do kroužků apod. běžně.“

Toto ale dle vyjádření několika respondentek neplatí pro jiná než pedagogická pracoviště, což může vytvářet jiné podmínky pro zaměstnané na pedagogických a nepedagogických pozicích.

„Na rozdíl od pedagogických pracovníků, které práci často nepřerušují, mají bezvadné podmínky, můžou si brát děti do práce, jsem já byla extrém, nemohla jsem si dítě vzít do práce, byla jsem považována za divnou.“

„(...) představa, že bych si sem vodila děti, je scestná, to by nešlo, oficiálně to asi je povoleno, ale nevím, kdo by to využíval, jak by to vůbec reálně fungovalo.“

Obecně kvalitativní šetření poukázalo na velkou ochotu zaměstnavatele vyjít vstříc svým zaměstnaným, co se týče sladování osobního a pracovního života zejména s ohledem na jejich rodinný život, přičemž se díky charakteru pracoviště tyto roviny velmi často prolínají (děti chodí na kroužky, navštěvují letní tábory). Někteří zaměstnaní by uvítali i bonus ze strany zaměstnavatele v podobě snížení částky za volnočasové aktivity pro své děti, na které dochází do SVČ Lužánky.

Souhrn

Výrazná většina respondentů/ek (86,4 %) uvedla, že rozhodně nebo spíše souhlasí s tvrzením, že organizace vždy vychází vstříc potřebám svých zaměstnanců/kyň v otázce sladování soukromého a pracovního života. Nicméně se dále ukázalo, že pružnost pracovní doby není v organizaci pro všechny jednotná. O individuálním vyjednávání pracovní doby se zmínila většina respondentů/ek kvalitativního šetření. I přes zjevnou nejednotnost podmínek pro zaměstnané respondenti/ky oceňují možnost nastavení si pracovní doby a ochotu při jejím vyjednávání s vedoucí/m pracoviště/oddělení.

Výroky respondentů/ek kvalitativního šetření velmi často potvrzovaly možnost práce z domova. Tato flexibilní forma organizace práce je využívána různorodě, patří pod ni velká škála aktivit (např. příprava na pedagogickou činnost jednak ve smyslu vytváření materiálů a jednak ve smyslu hledání inspirace) a je většinově pokládána za velký přínos pro tamní pracující.

Téměř tři čtvrtiny dotázaných osob (73 %) rozhodně nebo spíše souhlasily s výrokem, že práce přesčas je pravidelnou součástí jejich zaměstnání. Míra přesčasů klesá s věkem respondentů/ek,

a je naopak vyšší u vedoucích pozic, pedagogických pracovníků/ic a na středních pracovištích. Čtvrtina zaměstnaných (23,3 %) v dotazníkovém šetření uvedla, že si nemůže za práci přesčas vzít náhradní volno nebo jim není práce přesčas proplacena. Této skutečnosti by mělo vedení organizace věnovat náležitou pozornost.

Dalším aspektem již dříve zmiňovaného prorodinného charakteru organizace se ukázala být vstřícnost vedení organizace vůči přítomnosti dětí na pracovišti. Jeví se však, že tato přítomnost je omezena na pedagogická pracoviště.

Management mateřské/rodičovské dovolené

V této kapitole se zaměříme v analýze kvantitativních a kvalitativních dat na strategie organizace v otázce managementu rodičovské dovolené, na preferované varianty čerpání RD zaměstnanců/kyň a na preferovanou podporu v oblasti zajištění péče o dítě ze strany zaměstnavatele.

Většina respondentů/ek (86,5 %) souhlasí s názorem, že vedení organizace udržuje kontakt se zaměstnanými na rodičovské dovolené. Polovina zaměstnanců/kyň (55,4 %) se domnívá, že organizace podporuje, aby se pracovníci/ice zapojili do pracovního procesu již v průběhu čerpání rodičovské dovolené. Výrazná část respondentů/ek (39,2 %) však nedokázala na tuto otázku odpovědět – tzn., zaměstnanci/kyně nevědí, zda organizace podporuje, nebo nepodporuje zapojení zaměstnanců/kyň na rodičovské dovolené do pracovního procesu.

Výstupy z kvantitativního šetření potvrzují i kvalitativní data získaná z rozhovorů s respondentkami/y. Respondentky hodnotily, že jejich mateřství a rodičovství je předpokládanou součástí jejich pracovní trajektorie a zaměstnavatel s tímto počítá. Vedení hovořilo v rozhovorech o spolupráci personalistky s ženami na MD/RD po celou dobu jejich dovolené.

„V Lužánkách se otevřeně hovoří o mateřské dovolené, jak to pak uděláme.“

„Nově se naše personalistka stará i o kontakt s lidmi na rodičovské dovolené. Informujeme je o všem, lidé sem díky neformálním vztahům často dochází, pořádáme pro ně školení a aktivně s nimi pracujeme.“

Respondentky se velmi kladně vyjadřovaly o četnosti a způsobu komunikace během MD/RD, kdy měly i nadále přístup k pracovnímu e-mailu, byly informovány o dění v organizaci, o výjezdních zasedáních, firemních akcích. Jako důležité vnímaly možnost vzdělávat se i během MD/RD, kterou jim zaměstnavatel nabízí.

„Ze strany zaměstnavatele pro matky dělají hodně, když je třeba výjezdní soustředění, přizpůsobí jej tak, abychom se ho mohly účastnit také. Jsem v kontaktu i s jinými pracovišti. Dělají kurzy pro matky na mateřské dovolené. Nabídka pro udržení kontaktu je výborná, (...) mám pocit, že jsem z toho nevypadla.“

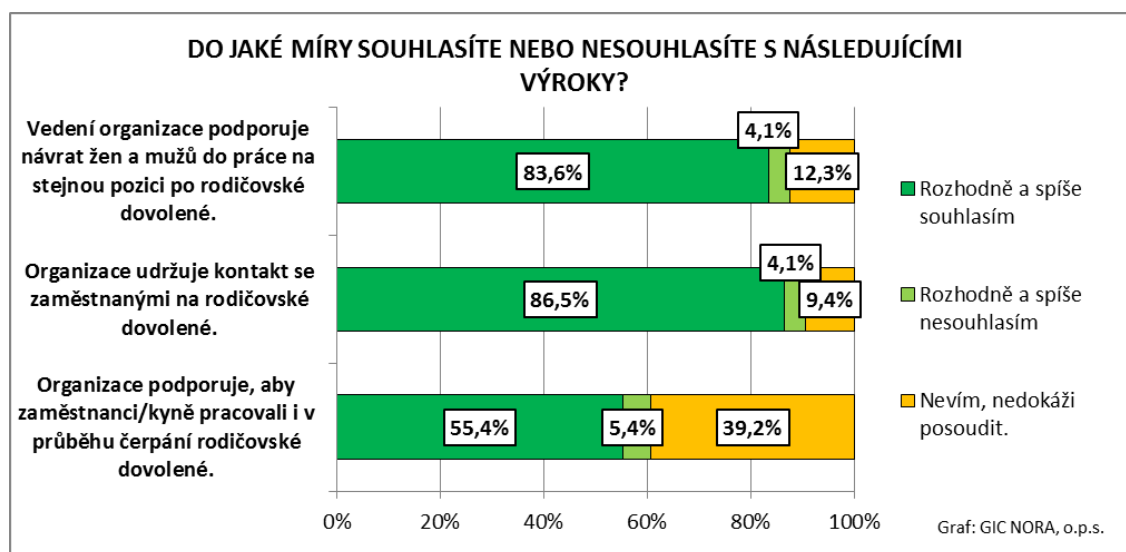
Způsob řešení odchodu na MD/RD se u respondentek, které měly s tímto zkušenost, různil. Některé absolvovaly formální rozhovor s vedoucí/m týkající se i představy spolupráce během MD/RD, některé spíše neformální nebo vyplývající ze strany respondentky, některé jej

neabsolvovaly vůbec. Zároveň se objevila i zkušenost dvou respondentek, které naznačují jistý prostor pro zlepšení v oblasti řešení odchodu na MD/RD a návratu.

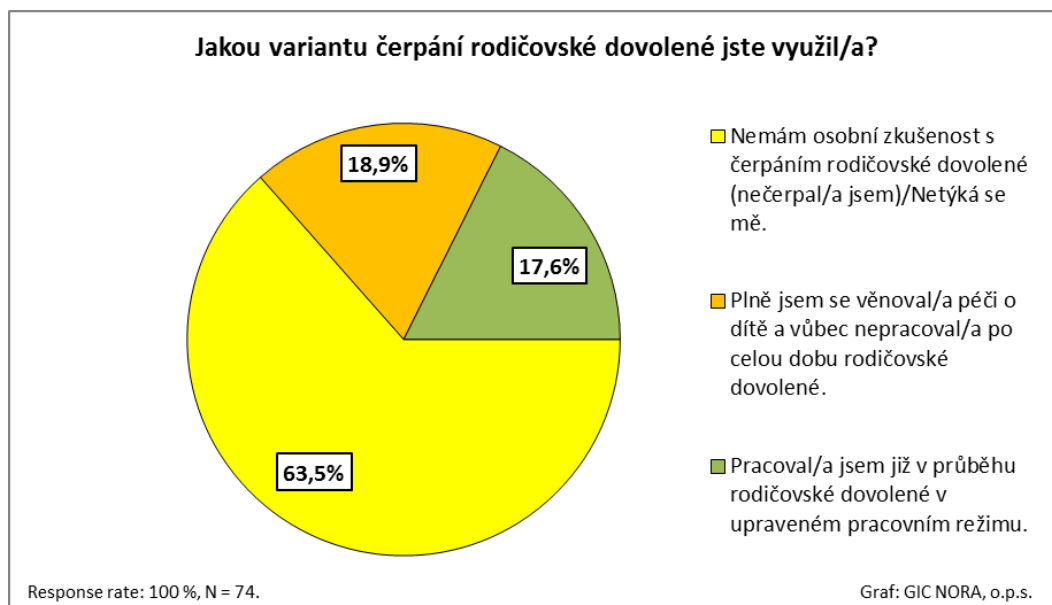
„Řešilo se, kdo půjde za mě. Výměna lidí byl problém. (...) Chybí systém, jak předat práci, je v tom chaos, není vedení, je to na vzájemné důvěře, že to udělám dobře. Předání práce nebylo nic moc, byl to strašný nápor, musela jsem dělat svoji práci plus zaučovat.“

„První reakce na to, abych byla ještě doma na neplaceném volnu byla odmítavá, pak to promysleli a vyšli mi vstříc, že by to šlo. (...) Myslela jsem si, že mi (zaměstnavatel) vyjde vstříc, byla jsem poprvé zklamaná. Ze strany zaměstnavatele to byla prudká nepromyšlená reakce, získala jsem pocit, že o mě dál nebude mít zájem. (...) Nejsou dané kompetence, za kým přesně jít.“

Výrazná část dotázaných zaměstnanců/kyň (83,6 %) souhlasila s tvrzením, že vedení organizace podporuje návrat žen a mužů po rodičovské dovolené do práce na stejnou pozici.

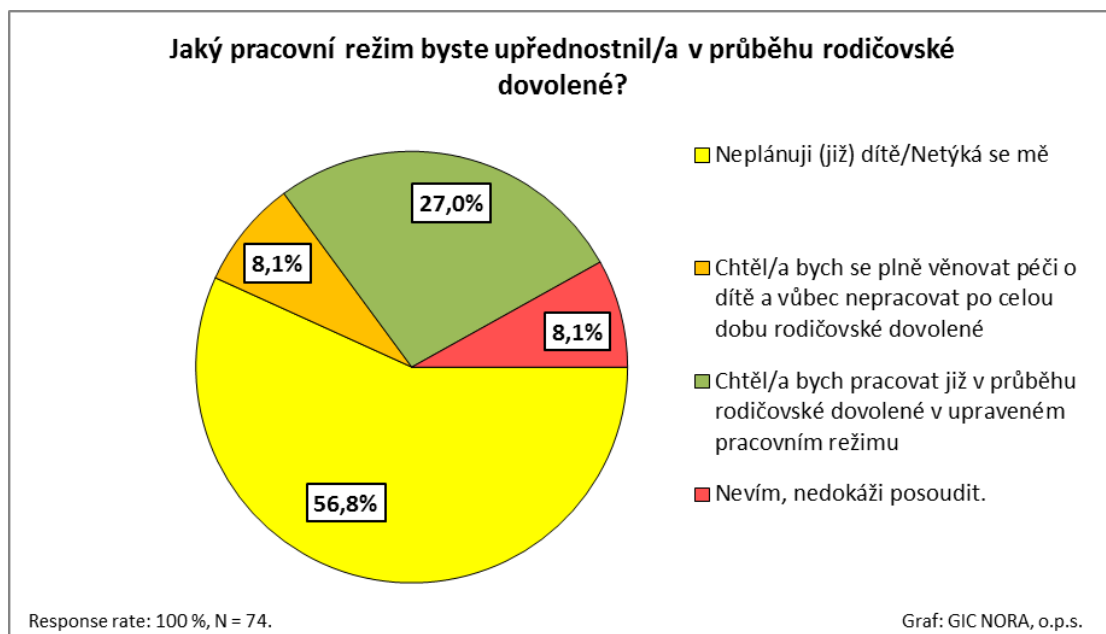


S čerpáním rodičovské dovolené má zkušenost přibližně třetina dotázaných zaměstnanců/kyň. Necelá pětina (17,6 %) pracovala již v průběhu rodičovské dovolené v upraveném pracovním režimu a druhá necelá pětina respondentů/ek (18,9 %) se plně věnovala péči o dítě a v průběhu RD nepracovala.



S čerpáním rodičovské dovolené mají v SVČ Lužánky zkušenost téměř výhradně ženy. Rozdíly mezi formami ne/zapojení do pracovního režimu v průběhu rodičovské dovolené jsme vysledovali mezi vzdělanostními skupinami – zaměstnanci/kyně se středoškolským vzděláním se častěji (29,2 %) plně věnovali péči o dítě, zatímco pracovníci/ice s VOŠ nebo vysokoškolským vzděláním se častěji (20 %) zapojili do práce již v průběhu čerpání RD. Rozdíly jsme také zjistili mezi pedagogickými a nepedagogickými pozicemi – zapojení do pracovního procesu proběhlo u téměř čtvrtiny pedagogických pracovníků/ic (23,3 %) a pouze u desetiny nepedagogických (11,1 %). Častěji se také zapojovali vedoucí pracovníci/ice (26,9 %) oproti zaměstnancům/kyním na nevedoucích pozicích (13,6 %).

Na otázku na preference pracovního režimu v průběhu RD více než polovina respondentů/ek (56,8 %) uvedla, že již neplánuje dítě, netýká se jí/ho nebo že RD bude čerpat partner/ka, a necelá desetina dotázaných zaměstnanců/kyň (8,1 %) neví, jaký pracovní režim by v průběhu RD upřednostnila. Více než čtvrtina respondentů/ek (27 %) by však preferovala zapojení do pracovního režimu již v průběhu rodičovské dovolené a pouze necelá desetina (8,1 %) by se chtěla věnovat plně péči o dítě.



O zapojení do práce již v průběhu rodičovské dovolené (např. ve formě upraveného pracovního režimu) projevili zájem zejména lidé do 35 let (47,8 %), zaměstnanci/kyně s VOŠ nebo vysokoškolským vzděláním (34 %), pedagogičtí pracovníci/ice (32,6 %) a osoby na nevedoucích pozicích (31,8 %). Z kvalitativních dat bylo patrné, že zaměstnankyně na MD/RD uvažují při návratu o některé z forem flexibilních pracovních režimů, například o zkráceném úvazku, možnosti pracovat z domu, změně rozvržení pracovní doby více do dopoledních hodin.

„Budu zvažovat úpravu úvazku, jestli bude řešitelná i práce z domova díky nové pozici, kdy byrokratickou část můžu dělat večer, kdy děti spí, stejně na pobočce během dne klid není.“

„Vybojovala bych si řádnou pracovní dobu, aby přesčasy nebyly normálem, aby nebyly každodenní rutinou. Aby se na mě kvůli tomu nikdo nedíval tak, že nepracuji na sto procent. Musela by se mi změnit náplň práce, abych neměla večerní aktivity, ty by zajišťovali externisté, měla bych dopolední výuku, muselo by se to přeorganizovat, myslím, že se to dá, že by tomu nikdo nebránil, jsou tam náznaky ve smyslu, nedělejte toho tolik.“

Zapojení se v průběhu MD/RD potvrdily i výpovědi respondentek/ů, kteří hovořili o běžné praxi pracovní spolupráce s rodiči na MD/RD, a to formou pravidelné či nepravidelné výpomoci či zapojení se do stejné činnosti. Zaměstnankyně přitom s návrhem dle jejich vyjádření přišly většinou samy od sebe nebo se se zaměstnavatelem v tomto tématu doplňovaly.

„Při odchodu jsem sama od sebe řekla, že bych chtěla pracovat během MD/RD, ptali se i sami, jak si to představuji, pracovala jsem po půl roce na DPP, poslední rok pracuji na DPP 1x týdně. Mám pocit, že jsem ani nepřerušila, pročítám maily, abych byla v obraze.“

„Během RD se zapojuji, a to na DPP. Domluvili jsme se, kolik času tomu věnuji, část dělám spíš dobrovolně. (...) Množství práce mi teď vyhovuje, pracuju z domu. (...) Po nástupu na MD/RD jsem v tom automaticky pokračovala. (...) Taky jsem měla další práci, dostala jsem nabídku od kolegyně, která mi zavolala, jestli nechci dělat dílny pro děti (...).“

Zaměstnavatel zaměstnaným odcházejícím na MD/RD poskytuje dokument „Práce na MD a RD u téhož zaměstnavatele“, což lze hodnotit jako velmi dobrou snahu takto informovat o možnosti zapojení se během MD/RD. Nicméně tento materiál by bylo vhodné rozšířit o další informace spojené s MD/RD (délka čerpání, žádosti, kontaktní osoba, dávka a příspěvek), nastavit postup komunikace před odchodem, v průběhu a po návratu z MD/RD. Zároveň je vhodné tento dokument aktualizovat s ohledem na měnící se platnou legislativu.

I kvalitativní data ukázala, že rodičovská dovolená je čerpána zaměstnankyněmi-ženami, i když jsou na pracovišti zaměstnanci-muži, kteří rodiny zakládají a mají malé děti, s nimiž by na rodičovskou dovolenou mohli nastoupit. Jako jeden důvod byl uveden finanční, kdy výše platu rozhoduje o tom, kdo na rodičovskou dovolenou nastoupí. Rozhodující může být také i stereotypní hledisko pohledu na výchovu malých dětí, které může být považováno za výsadu žen.

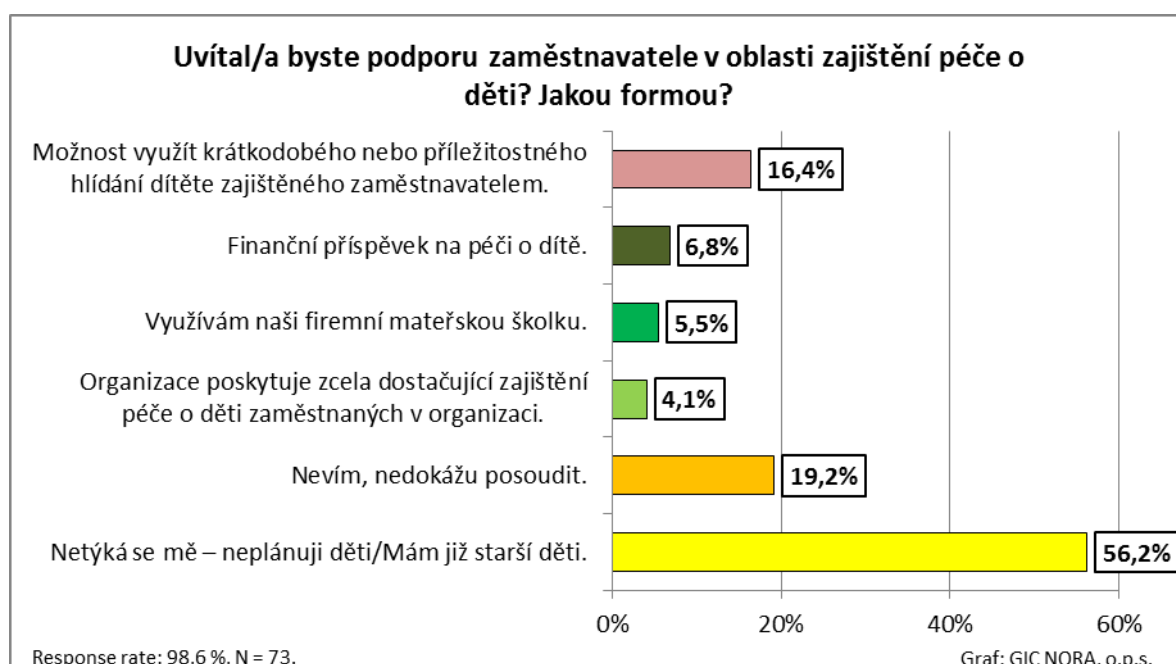
„Pokud je dítě malé, jsou to pořád ženy, které pečují. O mém nástupu na rodičovskou jsme se (s partnerkou) bavili, o tom, kdo bude doma, kdo má víc peněz bylo jedno z kritérií.“

Několikrát se v rozhovorech ukázal i model, který vypovídá o možnosti zapojení pracujících rodičů do péče, kdy dva zaměstnaní i přes celé úvazky - nutno dodat na vedoucích a spíše administrativních pozicích - na základě dohody s vedením organizace uzpůsobili svoji pracovní dobu tak, aby mohli více času trávit s rodinou.

„Mám dvě děti. Když byla partnerka na rodičovské dovolené, tak jsme se vlastně o péči dělili, formálně jsem byl po celou dobu zaměstnaný na plný úvazek, ale s panem ředitelem jsem se dohodl a dva až tři dny v týdnu jsem býval doma a šlo to.“

Formálně tedy druhý rodič na rodičovské dovolené nebyl, ale s ohledem na smlouvenou možnost flexibilního režimu výrazně participoval na výchově dětí.

V případě, že by si respondenti/ky mohli vybrat formu zajištění péče ze strany zaměstnavatele, měli by zájem zejména o možnost využívat krátkodobého nebo příležitostného hlídání dítěte zajištěného zaměstnavatelem (16,4 %) nebo o finanční příspěvek na péči o dítě (6,8 %). Ani jeden respondent/ka neuvedl/a, že by měl/a zájem o místo v jeslích nebo že by využíval/a Family Point.



SVČ Lužánky nabízí pro rodiče s malými dětmi několik možností, které mohou využít na vybraných pracovištích či místech ve městě Brně. Jedná se o miniškolku Macešku, která má dopolední provoz, dále o Family Pointy, kde rodiče najdou zázemí pro přebalení, nakrmení, dětský koutek. V neposlední řadě SVČ Lužánky zajišťují provoz firemní školky Jihomoravského kraje, kde mají tímto zajištěny 2 – 3 místa.

Respondentky/i v rozhovorech o daných možnostech hovořili, věděli o nich, považovali je za dostačující až nadstandardní, zároveň vycházející z povahy zaměstnavatele jako přátelského k rodině.

Konkrétně firemní školku pro své dítě využíval jeden zaměstnanec, kterému se jevila jako nadstandardní. Dále se firemní školka třem respondentkám jevila jako nedostupná z hlediska vzdálenosti a nízkého počtu dětí zaměstnanců/kyň Lužánek, které ji mohou využívat. Naopak

jedna respondentka s firemní školkou pro své dítě po návratu z RD počítá, jiné je pak drženo místo pro její dítě a je na ní, jak se rozhodne.

„Myslela jsem si, že při návratu do zaměstnání bych dítě dávala do firemní školky, je tam ale prý úplně plno, nevím, jak to chodí, není to jen tak.“

„Teď řešíme školku, nabídli mi, že tam můžu dceru dát, drží mi místo, mám se rozhodnout.“

Z daného je patrné, že někteří zaměstnaní nemají o aktuální situaci ve firemní školce dostatečný přehled. To naznačuje, že chybí průběžné informace o stavu volných míst ve školce.

Souhrn

Výrazná většina respondentů/ek (86,5 %) souhlasí s názorem, že vedení organizace udržuje kontakt se zaměstnanými na mateřské/rodičovské dovolené. Polovina zaměstnanců/kyň (55,4 %) se domnívá, že organizace podporuje, aby se pracovníci/ice zapojili do pracovního procesu již v průběhu čerpání rodičovské dovolené.

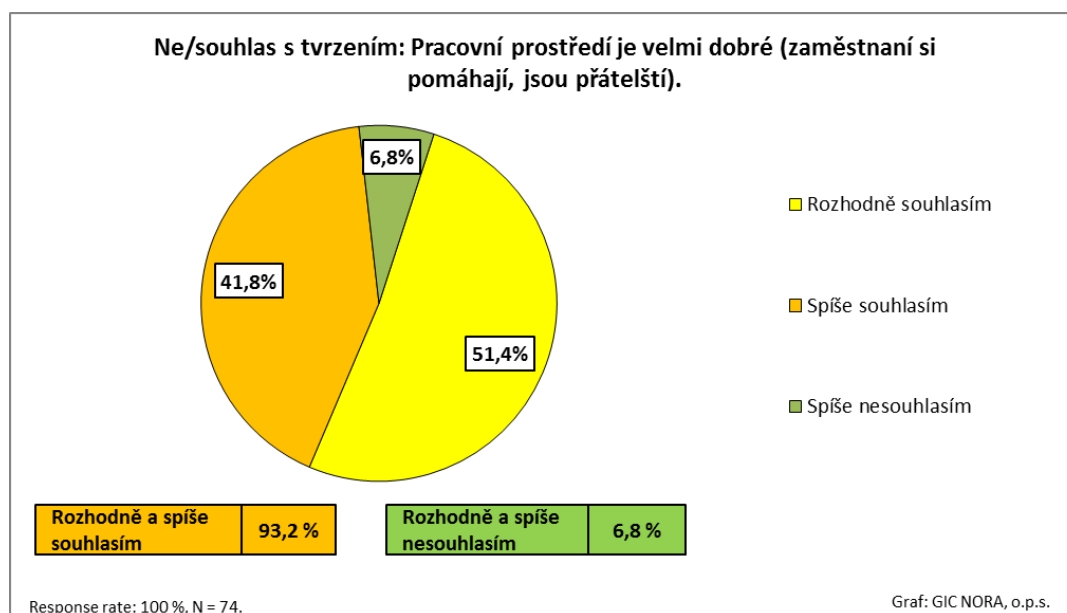
Respondentky se v individuálních rozhovorech vyjadřovaly kladně o způsobu komunikace během MD/RD. Měly i nadále přístup k pracovnímu e-mailu, byly informovány o dění v organizaci, o výjezdních zasedáních, mohly se účastnit vzdělávacích akcí. Jejich výpovědi potvrdily pracovní spolupráci s rodiči na MD/RD jako běžnou praxi v organizaci, což lze vnímat jako velmi pozitivní skutečnost.

Zaměstnavatel zaměstnaným odcházejícím na MD/RD rovněž poskytuje dokument „Práce na MD a RD u téhož zaměstnavatele“, což lze hodnotit jako další příklad dobré praxe v této oblasti, přestože dokument nepostihuje všechny zásadní aspekty managementu MD/RD.

Kultura pracovního prostředí

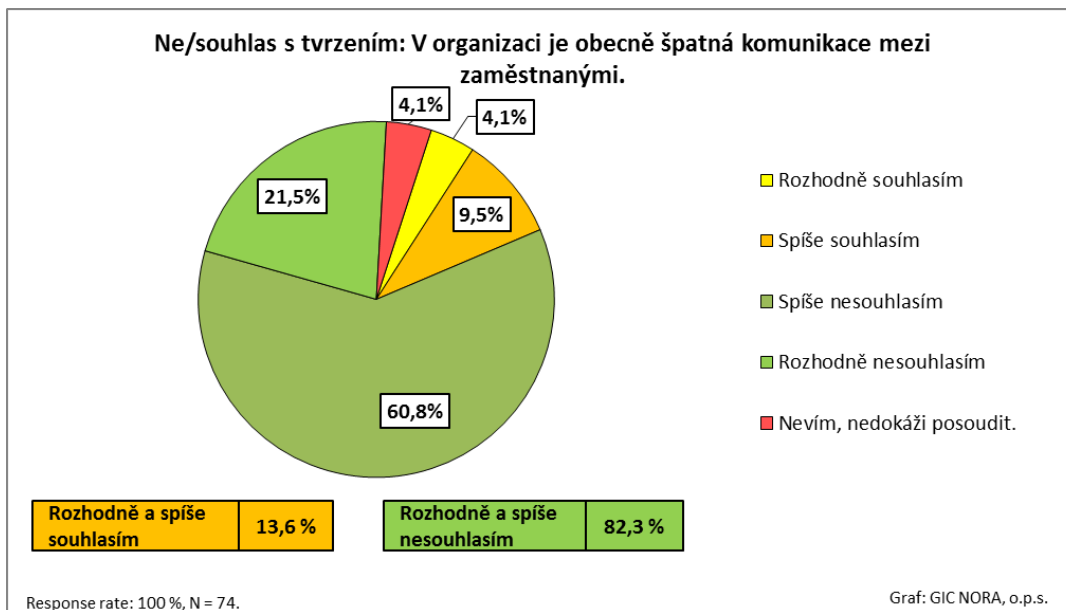
Tato podkapitola se kromě celkové spokojenosti s pracovním prostředím zaměřuje také na zhodnocení komunikace a rivality v organizaci, postavení známých nebo příbuzných vedoucích organizace nebo na rizika negativních jevů, jako je šikana či sexuální obtěžování.

Pracovní prostředí je podle téměř všech respondentů/ek (93,2 %) velmi dobré – zaměstnaní si pomáhají a jsou přátelští. S tímto tvrzením nesouhlasí pouze 6,8 % dotázaných osob.



Větší míru nesouhlasu s tvrzením, že pracovní prostředí je velmi dobré, jsme zjistili zejména u osob mladších 35 let (13 %), pracujících v organizaci méně než 6 let (16 %) a na malých pracovištích (20 %). Oproti tomu naprosto všichni respondenti/ky pracující na velkých pracovištích vnímají pracovní prostředí jako velmi přátelské.

Většina respondentů/ek (82,3 %) současně nesouhlasila s výrokem, že je v organizaci obecně špatná komunikace mezi zaměstnanými. Pouze zhruba desetina dotázaných zaměstnanců/kyň (13,6 %) rozhodně nebo spíše souhlasila s tímto výrokem.



Na obecně špatnou komunikaci mezi zaměstnanými poukázali ve svých odpovědích výrazně zejména zaměstnanci/kyně pracující na středně velkých pracovištích (39,1 %), dále také muži (20 %) a nepedagogičtí/é zaměstnanci/kyně (18,5 %).

Vztahy na pracovišti a komunikace na jednotlivých pracovištích/odděleních byly respondenty/kami kvalitativního šetření hodnoceny velmi kladně až nadstandardně. Zaměstnaní si cení zejména otevřených vztahů, možnosti diskuse, tvůrčího prostředí. Někteří svého zaměstnavatele popisují jako ‚srdeční záležitost‘, navazují zde vztahy přátelské až rodinné. Právě pracovní prostředí bylo uváděno jako hlavní důvod, proč zaměstnaní v organizaci rádi pracují.

„Vztahy jsou to, co mě na Lužánkách nejvíc láká, a jsou hlavním důvodem, proč zde pracuji. Jinak je tu prostředí přátelské, neformální, musím říct, že někdy až moc neformální.“

„Prostředí je velmi příjemné, nemá konkurenci. Jsou zde nadstandardně dobré vztahy. (...) Bud' tím (Lužánkami) ti lidé žijí, nebo jdou pryč.“

Ve výpovědích se objevila obava, jestli se s ohledem na zvyšující se počet zaměstnaných vedení organizace nevzdaluje od běžných zaměstnanců/kyň.

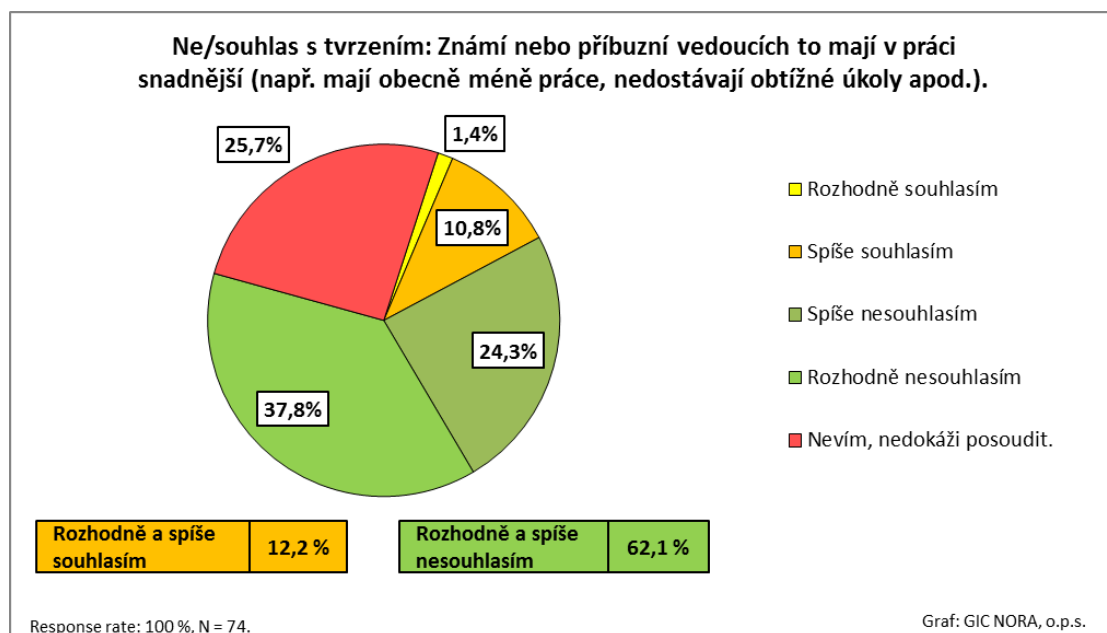
„Co Lužánkám škodí, je rozrůstání, přerostlo to už určitý rámeček. Je to na škodu, musí se řídit na dálku a slepě, protože se tam nedohlédne. Některým aktivitám to škodí.“

Z kvalitativních dat také vyplynulo, že zaměstnaní tzv. podpůrných skupin hodnotí pracovní podmínky jinak než ostatní respondenti/ky. Svě pracoviště vnímají jako stresové a výrazně izolované.

„Pracuji v tzv. podpůrném systému, je nás hrstka, je to atypické pracoviště, je tam frmol, jsme velmi pracovní vytížení, stres, pracovní podmínky jsou tam jedny z nejhorsích, tlak na výkon, termíny ... jsme dřívčí s papírováním.“

Separace mezi jednotlivými typy pracovišť v organizaci může způsobovat vzájemnou rivalitu, o které pojednáváme níže.

Respondentů/ek jsme se také v dotazníkovém šetření zeptali na pozici známých a příbuzných vedoucích pracovníků/ic – zda jsou nějakým způsobem pracovním zvýhodňováni oproti ostatním zaměstnancům/kyním. Pouze desetina dotázaných osob (12,2 %) se domnívá, že tito spříznění zaměstnanci/kyně to mají v zaměstnání v SVČ Lužánky jednodušší – např. mají obecně méně práce nebo nedostávají obtížné úkoly. Většina respondentů/ek (62,1 %) však s tímto tvrzením nesouhlasila. Výrazné rozdíly v odpovědích dotázaných zaměstnanců/kyň na základě jejich charakteristik jsme nezaznamenali.



O zvýhodnění příbuzných/známých vedoucích organizace v kvalitativním šetření hovořila pouze jedna/jeden respondent/ka, která/ý zastává postoj, že tyto osoby jsou v organizaci zvýhodněny.

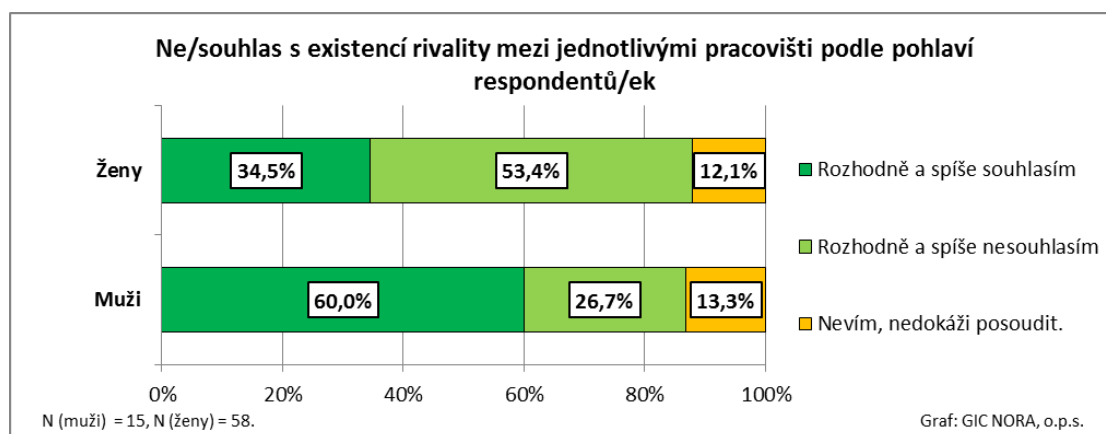
„Vadí mi, že jsou zde určité osoby zvýhodňované, neplní si pracovní povinnosti a je to tolerováno. Jsou to lidé, kteří mají vazby na vedení i mimopracovní, např. se znají ze

soukromého života nebo spolu pracovali na něčem, ještě než je přijali do Lužánek. Je to ve vztahu až k řediteli, ne k jednotlivým vedoucím, ředitel je toleruje.“

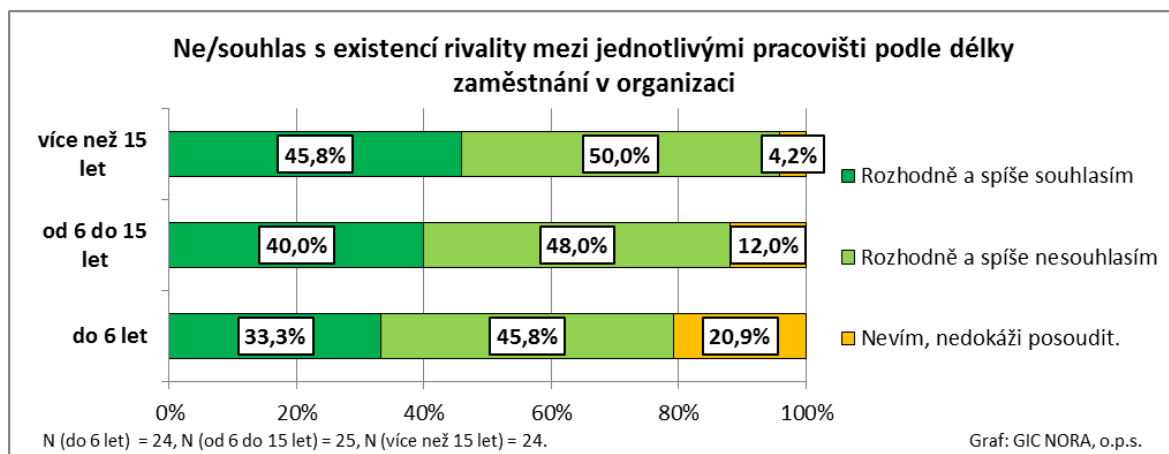
Zmiňovaná tolerance může souviset s velmi přátelskými vztahy na pracovišti, které častokrát zabraňují například konstruktivní kritice, kterou respondenti/ky ve svých výpovědích v menší míře také tematizovali.

Po poměrně pozitivních odpovědích na předešlé dvě otázky v dotazníku poskytuje zajímavé zjištění analýza existence rivality mezi pracovišti. Dvě pětiny vzorku respondentů/ek (39,7 %) uvedly, že rozhodně nebo spíše souhlasí s výrokem, že mezi jednotlivými pracovišti existuje rivalita. Téměř polovina (47,9 %) s tímto tvrzením nesouhlasila a desetina (12,3 %) nedokázala na tuto otázku odpovědět.

Na existenci rivality mezi jednotlivými pracovišti organizace SVČ Lužánky poukázali ve svých odpovědích výrazně častěji muži (60 %) než ženy (34,5 %).



Při analýze odpovědí podle délky pracovního poměru v organizaci bylo zjištěno, že pětina osob (20,9 %) pracujících v organizaci méně než 6 let nedokáže posoudit, zda rivalita mezi pracovišti existuje, nebo neexistuje, a třetina (33,3 %) s tvrzením o její existenci souhlasila. Z dat také vyplývá, že se zvyšující se délkou zaměstnání v organizaci roste podíl souhlasných odpovědí s daným výrokem – tzn. čím déle respondenti/ky v organizaci působí, tím častěji pocítují existenci rivality.



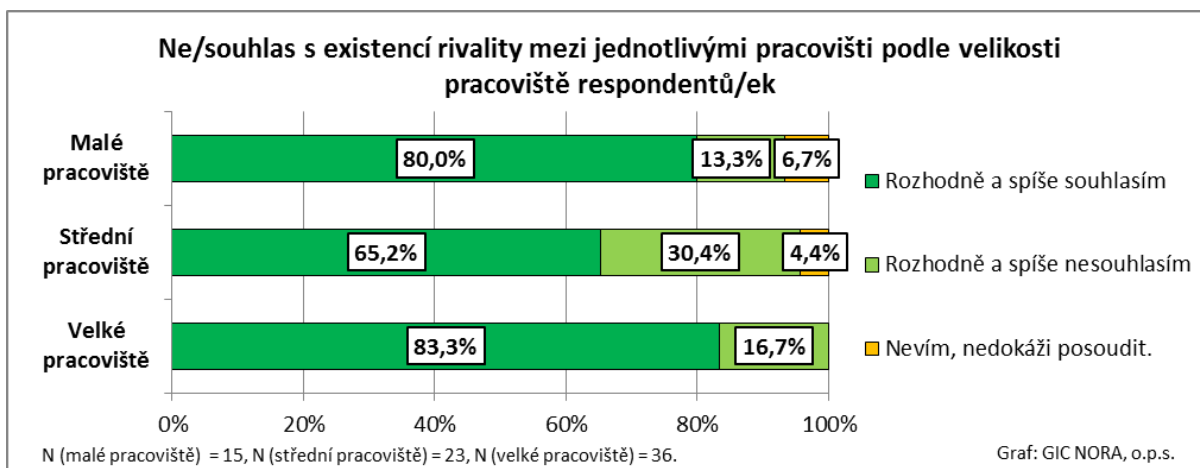
Rivalitu mezi pracovišti SVČ Lužánky pocítují také ve vyšší míře vedoucí zaměstnanci/kyně (52 %) oproti pracovníkům/cím na pozicích nevedoucích (34,1 %). Na existenci rivality poukázal také vyšší podíl osob zaměstnaných na středních pracovištích (52,2 %) než na malých (35,7 %) a velkých (33,3 %) pracovištích.

Téma rivality pracovišť nebylo v kvalitativním šetření přítomno, dotazovali jsme se respondentů/ek na oblast negativních pracovních jevů na pracovišti (viz níže).

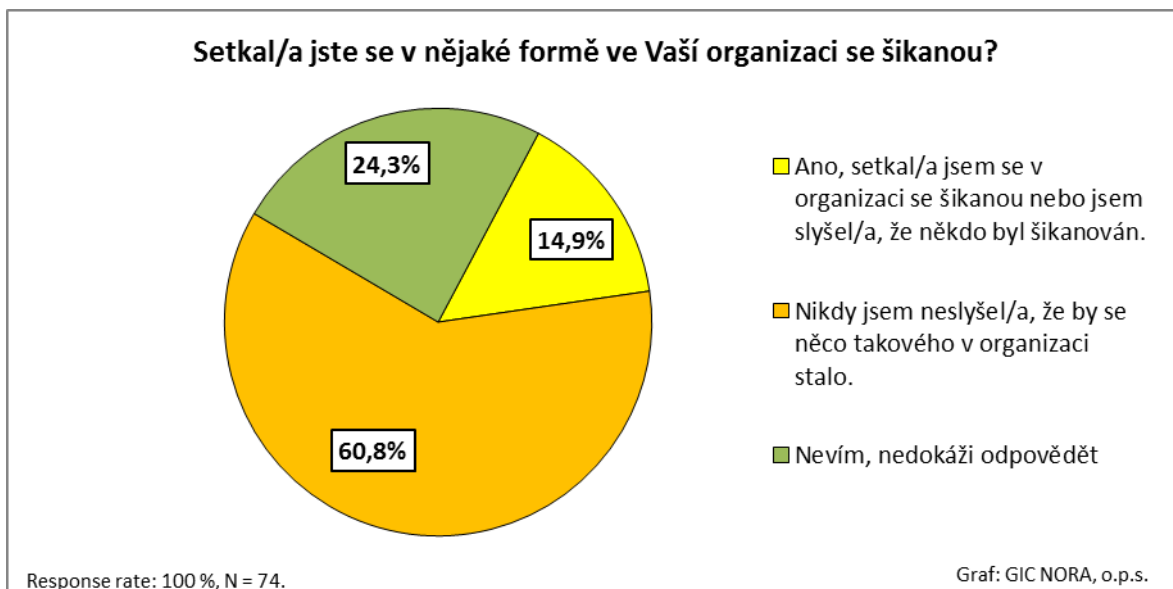
V dotazníkovém šetření jsme se respondentů/ek také ptali na přítomnost negativních jevů na pracovišti. Více než tři čtvrtiny dotázaných zaměstnanců/kyň (77 %) souhlasily s výrokem, že neexistuje, aby některý/á zaměstnanec/kyně ponižoval/a nebo zesměšňoval/a jiného/jinou zaměstnance/kyni. Pětina zaměstnaných (20,3 %) s tímto tvrzením však nesouhlasila – domnívá se, že na pracovišti se vyskytují případy ponižování a zesměšňování.

Vyšší podíl nesouhlasných odpovědí byl v kvantitativních datech zjištěn u zaměstnanců (26,7 %), pracovníků/ic ve věku do 35 let (30,4 %) a zaměstnaných v organizaci maximálně 6 let (28 %). Pedagogičtí pracovníci/ice poukázali na výskyt negativních jevů ponižování a zesměšňování méně často (14 %) než jejich kolegové/kolegyně pracující na nepedagogických pozicích (25,9 %). Z analýzy je zřejmé, že na tyto jevy poukazují mladší osoby pracující v organizaci kratší dobu, což může vypovídat o tom, že jsou k daným jevům více senzitivní a mohou je umět lépe pojmenovat.

Negativní jevy (ponižování a zesměšňování) jsou častější podle odpovědí respondentů/ek na středně velkých pracovištích, u kterých téměř třetina dotázaných zaměstnanců/kyň (30,4 %) nesouhlasila s výrokem o neexistenci těchto jevů. Oproti tomu na malých a velkých pracovištích přibližně čtyři pětiny zaměstnaných souhlasily s tím, že neexistuje, aby byl kdokoliv na pracovišti ponižován nebo zesměšňován.



Jak již vyplynulo z předchozí otázky – někteří zaměstnaní v organizaci mají zkušenost se šikanou (s ponižováním a zesměšňováním). Pětina respondentů/ek (20,4 %) uvedla, že na pracovišti dochází k ponižování nebo zesměšňování kolegů/yň, ovšem pouze 14,9 % ze vzorku konstatovalo, že se setkali se šikanou. Tento rozdíl v podílu odpovědí může být nevnímáním ponižování nebo zesměšňování (popř. jiných negativních jevů na pracovišti) za šikanu. Většina respondentů/ek (60,8 %) však uvedla, že nikdy neslyšela o tom, že by se šikana na pracovišti objevila, nebo nedokáže na tuto otázku odpovědět – neví odpověď (24,3 %).



Se šikanou se v SVČ Lužánky setkali zejména pečující osoby (25 % oproti 7,3 % nepečujících), muži (26,7 %), pedagogičtí pracovníci/ice (23,3 % oproti 3,7 % nepedagogickým pracovníkům/icím), zaměstnanci/kyně pracující ve společnosti více než 15 let (20,8 %). Zatímco

pracující na malých pracovištích neuvedli ani jeden případ šikany, na velkých a středních pracovištích tento negativní jev uváděli častěji (16,7 % velké a 21,7 % střední pracoviště).

Z několika výpovědí kvalitativního šetření bylo patrné, že v organizaci se nyní řeší kauza spojená s tématem šikany a že toto téma tím v organizaci ožívá. Přesto se všichni respondenti/ky v rozhovorech vyjádřili, že se na pracovišti se šikanou neseťkali.

„Určitě ne (nesetkal/a se s šikanou), jen teď z doslechu vím o kauze, kdy byla dána dotyčné osobě výpověď a ta se ohradila, že byla šikanovaná, to se teď řeší, jinak nevím.“

Dalším typem negativního jevu na pracovištích bývá sexuální obtěžování. Ani jeden/na respondent/ka v dotazníkovém šetření neuvedl/a, že by se v SVČ Lužánky setkal/a s případem sexuálního obtěžování. Většina dotázaných zaměstnanců/kyň (83,6 %) uvedla, že nikdy neslyšela, že by k sexuálnímu obtěžování došlo. Ostatní nedokáží na tuto otázku odpovědět. Tento výsledek byl potvrzen i kvalitativními daty, o výskytu obtěžování v organizaci nevěděl/a žádný/á respondent/ka.

Respondenti/ky, kteří uvedli, že se setkali se šikanou (případy sexuálního obtěžování nebyly zaznamenány), měli uvést, jakým způsobem bylo toto jednání řešeno a zda byl/a pachatel/ka potrestán/a. Této možnosti využilo pouze pět respondentů/ek. Tři se vyjádřili spíše negativně k postupu řešení – pachatel/ka nebyl/a potrestán/a nebo toto negativní jednání nebylo řešeno. Ve dvou případech respondenti/ky uvedli, že toto jednání bylo řešeno – např. omluvou nebo rozvázáním pracovního poměru s pachatelem/kou.

Při dotazování v rozhovorech na osobu, se kterou by případnou nastalou situací respondent/ka řešil/a, vyplynula nejednotnost v přístupu. Někteří by danou situaci řešili sami s pachatelem/kou, jiní by šli za přímým/ou vedoucím, někteří za ředitelem organizace. Jednou respondentkou byl zmíněn i firemní právník, s nímž by se tato záležitost dle jejího vyjádření mohla řešit.

Souhrn

Pracovní prostředí je podle téměř všech respondentů/ek (93,2 %) v dotazníkovém šetření velmi dobré – zaměstnaní si pomáhají a jsou přátelští. Právě pracovní prostředí a příjemné pracovní vztahy bylo uváděno jako hlavní důvod, proč zaměstnaní v organizaci rádi pracují. Zaměstnaní si obecně cení zejména otevřených vztahů, možnosti diskuse a tvůrčího prostředí.

V kvantitativní části šetření byla zaznamenána existence rivality mezi pracovišti. Dvě pětiny vzorku respondentů/ek (39,7 %) uvedly, že rozhodně nebo spíše souhlasí s výrokem, že mezi jednotlivými pracovišti existuje rivalita.

Pětina zaměstnaných (20,3 %) v dotazníkovém šetření uvedla, že na pracovišti dochází k případům ponižování a zesměšňování. Výpovědi v individuálních rozhovorech potvrdily, že se aktuálně řeší jeden případ šikany. Jedná se tedy o jev, jehož prevenci a řešení by měla být v rámci organizace věnována pozornost.



DOPORUČENÍ

Klíčová doporučení

- Zajistit systematické a plošné využívání již existujících nástrojů personální politiky ve prospěch zaměstnaných, a to např. formou supervize vybraných pracovišť. V průběhu šetření se totiž ukázalo, že ne všechny stávající nástroje personální politiky jsou využívány stejně napříč organizací (např. hodnotící rozhovory či mentoring).
- Zavést v organizaci institut interní/ho ombudsmanky/a pro řešení situací negativního chování na pracovišti. Šetření prokázalo, že se aktuálně v organizaci řeší případ takového chování. Je tedy zapotřebí, aby měla organizace formálně ošetřen postup v případě negativního chování na pracovišti, přičemž tamním pracujícím by měla být k dispozici osoba, na kterou se v takových případech mohou obracet.
- Do dalšího vzdělávání pracujících v SVČ Lužánky zahrnout problematiku genderových stereotypů. Na rozdíl od vedení organizace, jak prokázalo šetření, řadoví zaměstnaní stále uvažují stereotypně o dovednostech a schopnostech žen a mužů. Vzhledem k tomu, že systematicky působí na nastupující generace občanů/ek, a tím pádem je i ovlivňují, by bylo vhodné, aby organizace zajistila osvětu svých pracovníků/ic v tématu genderu.
- Zajistit používání genderově korektního jazyka při inzerci výběrových řízení. Z hlediska platné legislativy v České republice lze nesprávné používání jazyka při inzerci nových pracovních míst považovat za diskriminační.

Další doporučení

- Zvažovat možnost zavedení kariérních plánů pro zaměstnané, a cíleně tak podporovat jejich profesní a kariérní rozvoj. V tomto kontextu by bylo vhodné více monitorovat vzdělávací aktivity, které zaměstnaní navštěvují, z hlediska jejich vhodnosti pro další profesní rozvoj.
- Sjednotit možnost přítomnosti dětí pracujících na pracovištích SVČ Lužánky. Jakékoli nejednotné možnosti pro zaměstnané nepřispívají k podpoře pozitivní atmosféry na pracovišti.
- Doplnit dokument „Práce na MD a RD u téhož zaměstnavatele“ vztahující se k managementu mateřské a rodičovské dovolené v organizaci o např. způsob komunikace s osobou odcházející, chtějící spolupracovat a vracející se z MD/RD.
- Věnovat náležitou pozornost sledování přesčasů a jejich proplácení či vybírání náhradního volna.

- Pro nepedagogické pozice, tzv. podpůrné systémy, systematicky využívat standardizované metody hodnocení pracujících.

PŘÍLOHY

Příloha 1: Informace o genderovém auditu

Genderový audit v organizaci Lužánky – středisko volného času proběhl v rámci projektu s názvem Divadlo žen a mužů s reg. číslem CZ.1.04/3.4.04/88.00122 (realizátor Tripitaka, o. s.), který je financován z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu ČR. Genderový audit firmy zpracovala organizace Genderové informační centrum NORA, o.p.s., zadavatelem služby bylo občanské sdružení Tripitaka.

Sběr dat v rámci genderového auditu ve firmě probíhal třemi metodami v několika etapách:

- předání interních dokumentů, statistik a informací, které byly následně využity zejména v obsahové analýze materiálu a pro tvorbu dotazníkového šetření. Interní směrnice, pokyny, personální materiály a veřejně přístupné materiály organizace byly na počátku genderového auditu podrobeny **obsahové analýze**.
- Výsledky analýzy byly zpracovány do **dotazníku**, ve kterém byly zohledněny specifčnosti organizace. Dotazník³ byl rozdělen na sedm oblastí vztahujících se k rovným příležitostem z obecného hlediska, tematice přijímacího řízení, hodnocení a odměňování, kariérního postupu, sladování pracovního a soukromého života, managementu mateřské/rodičovské dovolené a kultuře organizace. Po dokončení sběru kvantitativních dat z dotazníkového šetření a zpracování prvních analýz byly vytvořeny scénáře **individuálních rozhovorů**. Cílem této kvalitativní části genderového auditu firmy bylo získat hlubší informace o problematických aspektech vyplývajících z výsledků dotazníkového šetření.

Všichni zaměstnanci a zaměstnankyně měli možnost se zúčastnit jak dotazníkového šetření, tak individuálních rozhovorů.

Sběr kvantitativních dat probíhal v první polovině února. Ke sběru dat byla použita pouze elektronická verze dotazníku, jelikož všichni zaměstnanci/kyně organizace mají v pracovní době přístup k internetu.

Po vyplnění dotazníkového šetření byli respondenti a respondentky požádáni o poskytnutí svých kontaktních údajů v případě zájmu o provedení individuálního rozhovoru. Tímto

³ Dotazník byl před počátkem sběru dat předán k vyjádření vedení organizace. Finální verze dotazníku byla vedením schválena.

způsobem získaní respondenti a respondentky byli doplněni dalšími zájemci a zájemkyněmi oslovenými kontaktní osobou organizace.

Individuální rozhovory probíhaly v únoru a březnu 2014, rozhovory vedly genderové auditorky. Osobní rozhovory se po domluvě s respondenty a respondentkami odehrávaly v bezpečném prostředí organizace bez přítomnosti dalších osob, nebo mimo pracoviště dle volby respondenta/respondentky. Rozhovory nebyly zaznamenávány na diktafon, byl veden pouze psaný záznam. Některé rozhovory proběhly také telefonicky. Délka rozhovorů se pohybovala mezi 30 a 90 minutami. Při vedení rozhovoru tazatelky postupovaly dle etických zásad kvalitativního šetření.

Další možný zdroj kvalitativních dat – skupinové diskuse – se i přes snahu o jejich sestavení ze strany kontaktní osoby nepodařilo realizovat. Uskutečnilo se tedy více individuálních rozhovorů se zaměstnanými organizace.



Příloha 2: Popis analyzovaného vzorku

Popis analyzovaných materiálů

K obsahové analýze dokumentů organizace SVČ Lužánky byly využity interní i veřejně přístupné materiály. Interní směrnice a postupy byly auditorskému týmu k dispozici v elektronické verzi, veřejně přístupné materiály byly v elektronické i tištěné podobě.

Seznam analyzovaných materiálů:

- Výroční zpráva za rok 2012
- Manuál pro adaptaci nového zaměstnance
- Vítej v Lužánkách
- Pracovní řád
- Organizační schéma Lužánek
- Statistika zaměstnanců/zaměstnankyň
- Práce na MD a RD u téhož zaměstnavatele
- Hospodaření s fondem kulturních a sociálních potřeb
- Dovolená
- Informační systém
- Pravidla vnitřní lužánecké firemní e-mailové komunikace
- Manuál vedoucího pro letní tábor, příměstský tábor a pobytové akce SVČ Lužánky
- Směrnice pro krizové situace
- Poskytování osobních ochranných pracovních prostředků
- Směrnice pro stanovení normy přímé pedagogické činnosti
- Lužánky 2015
- Sebehodnotící zpráva podle modelu CAF 2011
- Akční plán zlepšování LUŽÁNKY – středisko volného času na roky 2011 až 2012
- Vyhodnocení hodnotících systémů v Lužánkách v letech 2009, 2010, 2011

Struktura vzorku dotazníkového šetření

Kvantitativní části prováděného genderového auditu v organizaci Lužánky – středisko volného času se zúčastnilo celkem 74 respondentů/ek. Sběr dat pro kvantitativní analýzu probíhal elektronickou formou. Tento počet představuje přibližně 54,8% míru návratnosti dotazníků z celkového počtu 135 zaměstnaných osob k 1. 2. 2014 (135).⁴

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 59 žen (79,7 %) a 15 mužů (20,3 %). Podle personálních údajů poskytnutých k obsahové analýze pracuje v organizaci Středisko volného času Lužánky zhruba 23,7 % zaměstnanců a 76,3 % zaměstnankyň. Struktura vzorku se tedy od reálného zastoupení žen a mužů mezi zaměstnanými v organizaci výrazně neodlišuje.

Tab. 1 Struktura vzorku - pohlaví respondentů a respondentek

	Absolutní počty	Validní procenta
Muži	15	20,3 %
Ženy	59	79,7 %

Struktura vzorku podle věku respondentů a respondentek je následující: téměř třetina respondentů/ek, kteří v dotazníku uvedli svůj věk, je mladší než 35 let. Zhruba třetina respondentů/ek je ve věku od 36 do 45 let a další více než třetina dotázaných osob je starší 46 let. Průměrný věk dotázaných zaměstnanců/kyň je 41,4 roku.

Tab. 2 Struktura vzorku - věk respondentů a respondentek

	Absolutní počty	Validní procenta
Mladší než 35 let	23	31,1 %
Od 36 do 45 let	25	33,8 %
Starší 46 let	26	35,1 %

Dotazníkového šetření se zúčastnili jak lidé zaměstnaní v organizaci méně než šest let (33,8 %), tak zaměstnanci a zaměstnankyň v ní pracující více než 15 let (32,4 %). Respondenti/ky pracující v organizaci od 6 do 15 let představují třetinu zkoumaného vzorku (33,8 %). Průměrná délka trvání zaměstnaneckého poměru v organizaci představuje ve výzkumu 10,8 roku.

Tab. 3 Struktura vzorku - délka zaměstnání v Lužánky – středisko volného času

	Absolutní počty	Validní procenta
Méně než 6 let	25	33,8 %
Od 6 do 15 let	25	33,8 %
Více než 13 let	24	32,4 %

⁴ Personální údaje poskytla auditorskému týmu vedoucí pracoviště Lidická *Kateřina Děkaníková*.

Vzorek je tvořen téměř třetinou (32,4 %) respondentů a respondentek se středoškolským vzděláním (s maturitou nebo bez maturity). Více než tři pětiny vzorku (62,2 %) tvoří zaměstnanci a zaměstnankyně s vysokoškolským vzděláním a 5,4 % respondentů/ek uvedlo vystudovanou vyšší odbornou školu jako nejvyšší dosažené vzdělání.

Tab. 4 Struktura vzorku - nejvyšší dosažené vzdělání respondentů a respondentek

	Absolutní počty	Validní procenta
Středoškolské bez maturity	6	8,1 %
Středoškolské s maturitou	18	24,3 %
Vyšší odborná škola (VOŠ)	4	5,4 %
Vysokoškolské (bakalářské, magisterské, postgraduální)	46	62,2 %

Vedoucí pozice zastává v dotazníkovém šetření více než třetina respondentů/ek – z toho 23,3 % tvoří vedoucí pedagogické a 12,3 % vedoucí nepedagogické pozice. Více než třetinu vzorku (35,6 %) představují nevedoucí pedagogičtí zaměstnanci/kyně a téměř čtvrtinu nevedoucí nepedagogičtí zaměstnanci/kyně (24,7 %). Dohromady se jedná o 60,3 % nevedoucích zaměstnanců/kyň.

Tab. 5 Struktura vzorku - pracovní pozice respondentů a respondentek

	Absolutní počty	Validní procenta
Vedoucí pedagogická pozice	17	23,3 %
Pedagogická pozice	26	35,6 %
Vedoucí nepedagogická pozice	9	12,3 %
Nepedagogická pozice	18	24,7 %
Ostatní pozice	3	4,1 %

Nejvyšší podíl respondentů/ek vyplnilo elektronický dotazník z velkých pracovišť (48,6 %). Téměř třetinu vzorku (31,1 %) tvoří zaměstnanci/kyně ze středně velkých pracovišť a pětinu (20,3 %) pracovníci/ice z malých pracovišť.

Tab. 6 Struktura vzorku – velikost pracoviště

	Absolutní počty	Validní procenta
Velké pracoviště (Lidická – Brno střed, Lesná – Lesná)	36	48,6 %
Střední pracoviště (podpůrné systémy, Labyrint – Bohunice, Lány – Bohunice, Legato – Kohoutovice, RS Lorien – Nekoř, Lata – Žabovřesky)	23	31,1 %
Malé pracoviště (Lávka – Brno střed, Lyska – Nový Lískovec, Louka – Vinohrady, Linka – Starý Lískovec, Slovinská, Liška – Bílovice)	15	20,3 %

Zaměstnanci a zaměstnankyně organizace odpovídali na otázku, zda v současné době pečují o nějakou osobu, přičemž se měli vyjádřit ke všem nabídnutým položkám.⁵ Více než polovina respondentů a respondentek (55,4 %) uvedla, že v současné době o žádnou osobu nepečuje, a současně více než polovina respondentů/ek (50,2 %) konstatovala, že pečují buď o dítě, jinou osobu blízkou nebo jsou v současné době na mateřské/rodičovské dovolené. Z toho vyplývá, že někteří respondenti a respondentky uvedli kladnou odpověď u více než jedné varianty odpovědi – tedy že pečují o více osob najednou.

Tab. 7 Struktura vzorku - péče o dítě nebo osobu blízkou

	Absolutní počty	Procenta
Nejsem pečující osoba	41	55,4 %
Jsem v současné době na mateřské/rodičovské dovolené.	3	4,1 %
Pečuji o dítě/děti do 3 let	1	1,5 %
Pečuji o dítě/děti starší 3 let	23	31,1 %
Pečuji o rodiče nebo jiného člena rodiny	10	13,5 %

Validní procenta jsou v tomto případě počítána z celkového počtu respondentů/ek.

Popis vzorku individuálních rozhovorů

Individuální rozhovory byly realizovány celkem s 13 osobami (10 žen a 3 muži), současnými zaměstnanci/zaměstnankyněmi. Osobních rozhovorů proběhlo 10, 3 rozhovory byly realizovány telefonicky. 4 respondentky byly tč. na mateřské/rodičovské dovolené. 6 respondentek/tů zastává vedoucí pozici, 7 respondentů/ek pozici nevedoucí.

⁵ Jelikož respondenti/ky mohli zvolit více než jednu možnou odpověď, celkový součet podílu u odpovědi přesahuje hodnotu 100 %.