

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA Z GENDEROVÉHO AUDITU

Janáčkova akademie múzických umění

Beethovenova 650/2, 602 00, Brno

IČ: 62156462

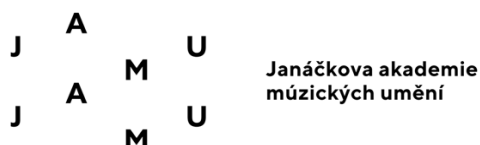
J A M U
J A M U
M U

Vedoucí auditorka: Mgr. Kateřina Kaňoková, genderová expertka/certifikovaná auditorka
Kontakt: mobil: +420 602 52 43 02
email: katerina.kanokova@gmail.com
Realizace: červenec – říjen 2023

Genderový audit v oblasti rovných příležitostí realizovala Mgr. Kateřina Kaňoková – gender auditorka/členka Genderové expertní komory (IČ: 06511309). Genderový audit byl realizován dle platného Standardu Genderového auditu, jež vydal Úřad vlády České republiky v březnu 2016.

CERTIFIKÁT

Janáčkova akademie múzických umění



absolvovala genderový audit

Genderový audit proběhl v období červenec- říjen 2023

Certifikát o provedení genderového auditu

Dle platného Standardu Genderového auditu, jenž vydal Úřad vlády České republiky v březnu 2016.

Mgr. Kateřina Kaňoková
Vedoucí auditorka/genderová expertka

V Praze dne 31.10. 2023

Genderový audit byl realizován dle platného Standardu Genderového auditu, jenž vydal Úřad vlády České republiky v březnu 2016.

Genderový audit byl na JAMU realizován dle platného Standardu Genderového auditu,
jenž vydal Úřad vlády České republiky v březnu 2016.

Obsah

GENDEROVÝ AUDIT JAMU.....	4
Kontextová analýza, proces komunikace a realizace genderového auditu.....	5
Genderová analýza, zjištění a doporučení	7
1. Personální politika.....	8
a) Analýza personálního obsazení organizace.....	8-11
b) Proces oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce.....	11-14
c) Proces výběru a přijímání zaměstnanců/kyň/Adaptační proces.....	14-16
d) Propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň.....	16-17
e) Věková diverzita a Age management.....	18-20
f) Vzdělávání a osobní/profesionální rozvoj.....	21-22
Souhrn hodnocení a doporučení.....	23-24
2. Hodnocení a odměňování práce.....	25
a) Systém hodnocení a zpětná vazba.....	25-27
b) Odměňování.....	28-31
c) Benefitní systém.....	32
Souhrn hodnocení a doporučení.....	33
3. Sladování pracovního a rodinného života.....	34
a) Flexibilní formy práce.....	35-36
b) Aktivity, usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny.....	36-37
c) Management mateřské/rodičovské dovolené.....	37-38
Souhrn hodnocení a doporučení.....	39-40
4. Kultura organizace.....	41
a) Přístup k politice rovných příležitostí.....	42-43
b) Systém komunikace.....	43-44
c) Genderově korektní jazyk.....	44-45
d) Pracovní prostředí/atmosféra.....	45-46
Souhrn hodnocení a doporučení.....	47
5. Zadání a metodika.....	48-51
6. Shrnutí důležitosti tématu rovných příležitostí a diverzity.....	52-53
Přílohy:	
a) Seznam dokumentů.....	54
b) Výsledky dotazníkového šetření.....	55-64
c) Souhrn všech hodnocení a doporučení.....	65-70
d) Příklady dobré praxe u zaměstnavatelů.....	51-77
Vzor dotazníku.....	78-86

GENDEROVÝ AUDIT JAMU

Kontextová analýza a specifikace auditované organizace

Auditovanou organizací byla Janáčkova akademie múzických umění (dále jen JAMU), veřejná vysoká umělecká škola univerzitního typu, která sídlí v Brně. Hlavním posláním JAMU je rozvíjení uměleckých talentových předpokladů jejich studentů a propojení uměleckého vzdělávání, umělecké tvorby a výzkumu umění.

Základními součástmi JAMU jsou fakulty, kterými jsou Divadelní a Hudební fakulta. Dalšími součástmi JAMU jsou jiná pracoviště pro vzdělávací a tvůrčí činnost nebo pro poskytování informačních služeb: Divadlo na Orlí, Nakladatelství a Knihovna. Do pracovišť JAMU lze zahrnout také účelová zařízení pro kulturní a sportovní činnost, pro ubytování a stravování: Astorku a Rektorát.

V době realizace auditu evidovala JAMU zhruba 500 zaměstnanců/kyň.

Sama JAMU se ve svém klíčovém dokumentu *Statut JAMU* prezentuje jako nositelka vědění a etických, estetických i obecně společenských hodnot, které se snaží sama rozvíjet. JAMU je součástí tradice vysokoškolského uměleckého vzdělávání v České republice.

JAMU disponuje *Etickým kodexem*, který shrnuje základní etická a morální pravidla pro zaměstnance/kyň, studující a členy orgánů JAMU a který je veřejně dostupný na webu JAMU.¹ V Etickém kodexu je uvedeno, že organizace si je vědoma své společenské odpovědnosti a nezbytnosti uchovávat a rozvíjet etické a morální hodnoty.

JAMU jako umělecká univerzitní veřejná vysoká škola vyžaduje, aby se osoby s ní spojené ztotožnily s etickými a morálními pravidly, ve své činnosti samy vytvářely prostředí příznivé pro jejich dodržování a dostály tak oprávněným očekáváním a požadavkům společnosti.

Tímto auditem bude mít JAMU zmapovány své personální procesy, oblast sladění pracovního a rodinného života a také svoji vnitřní organizační kulturu (optikou rovných příležitostí). Výstupy tohoto genderového auditu se stanou podkladem organizace pro *Plán genderové rovnosti*, který je od roku 2022 povinným prvkem programu Horizont Evropa².

¹ **Etický kodex JAMU** shrnuje základní etická a morální pravidla pro zaměstnance/kyň, studující a členy orgánů JAMU, je platný od září 2022 a je dostupný zde:

https://is.jamu.cz/do/jamu/doc/5499/Etický_kodex/2022.14_-_Etický_kodex.pdf

² **Horizont Evropa** zavedl novou podmínku způsobilosti pro uchazeče z řad veřejných institucí, výzkumných organizací, univerzit a vysokých škol. Od roku 2022 musí mít všichni tito uchazeči plán genderové rovnosti, který má pomoci dosáhnout udržitelných změn na institucionální úrovni. Dostupný zde:

<https://www.horizontevropa.cz/cs>

Harmonogram auditu - Shrnutí komunikačního a realizačního procesu

Činnost	Termín
Oslovení auditorky ze strany zadavatele genderového auditu	Červen 2023
Pilotní schůzka ke genderovému auditu	Červen 2023
Analýza interních a externích dokumentů	Červenec-srpen 2023
Individuální/skupinové rozhovory v místě organizace	22.8., 4.9., 19.9. 2023
Zaslání on-line dotazníků auditované organizaci	24.9. 2023
Analýza informací získaných z individuálních a skupinových rozhovorů a z dotazníkového šetření	srpen – září 2023
Práce na Závěrečné zprávě genderového auditu Oponentura	20.9. – 24.10. 2023
Odeslání Závěrečné zprávy z genderového auditu	25.10. 2023
Osobní prezentace výsledků zjištění a doporučení, osobní konzultace	31. 10. 2023 (na pracovišti JAMU)

Auditorský tým vedla Mgr. Kateřina Kaňoková - genderová expertka, členka Genderové Expertní Komory. Součástí realizačního týmu byla dále Ing. Olga Horrová, genderová expertka, která realizovala oponenturu Závěrečné zprávy.

Při realizaci genderového auditu je nezbytně nutná vstřícná komunikace mezi realizátorem genderového auditu a organizací, kde audit probíhá. Lze konstatovat, že se organizace JAMU chovala velmi vstřícně. Kontaktní osobou za auditovanou organizaci byl doc. MgA. Marek Hlavica, Ph.D., prorektor pro tvůrčí činnost JAMU, který koordinoval zaslání a předávání interních dokumentů a materiálů, dále pak přípravnou fázi a realizaci rozhovorů.

Tímto děkuji panu doc. MgA. Markovi Hlavicovi, Ph.D. a všem osobám, zaměstnaným v organizaci JAMU, za velmi dobrou spolupráci.

Postup u analýzy jednotlivých oblastí:

- **Název analyzované oblasti + PROČ je tato oblast sledována a proč se mapuje** (jedná se o osvětovou část zprávy, která má pro vedení organizace také edukativní smysl)
- Co bylo v této sledované oblasti zjišťováno
- Zjištění a hodnocení
- Komentář a doporučení ze strany auditorského týmu

Orientační specifikace hodnocení: ANO - splněno; ANO - s výhradou: spíše ano, ale budou navržena zlepšení; **NE - nesplněno:** je třeba na oblasti dále pracovat.

Závěrečnou fází je prezentace Závěrečné zprávy z genderového auditu v místě auditované organizace. Genderový audit se řídí platným Standardem Genderového auditu, jenž vydal Úřad vlády České republiky v březnu 2016³.

³ Vládní metodika Standardu genderového auditu je dostupná zde: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Standard_genderoveho_auditu_CJ.pdf

Genderová analýza, zjištění a doporučení

Genderový audit sleduje a hodnotí dodržování zásad genderové rovnosti v auditované organizaci, a to napříč celým spektrem procesů, prezentací a aktivit konkrétní organizace. Genderový audit je typem sociálního auditu a klíčový nástroj implementace rovných příležitostí do firemní praxe. Audit se orientuje na vnitřní organizační procesy z genderové perspektivy, zároveň se jedná o audit řízení lidských zdrojů - novinku v možnostech získávání informací o stávající firemní kultuře. Audit zahrnuje nejen analýzu rovných příležitostí žen a mužů, ale také analýzu personální politiky organizace, její firemní kultury, diverzity, work-life balance politiky a age managementu. Zaměřuje se také na společenskou odpovědnost organizace.

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

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

Z hlediska povahy zjišťovaných skutečností dochází také k podrobnějšímu náhledu do fungování organizace z hlediska její organizační a personální otázky – zejména co se týče pohledu zaměstnanců/kyň na procesy, kulturu a možnosti efektivně vykonávat svěřenou práci. Všechny shora zmíněné aspekty pak tvoří ucelený pohled na aktuální fungování organizace z hlediska jejího genderově (ne)korektního přístupu a způsobu práce se zaměstnanci/kyněmi. Genderový audit je cestou ke změně a měl by tak být pravidelně opakován, a to pro zjištění pokroku a nastavení případných dalších opatření.

Je třeba také upozornit na to, že rovné příležitosti jsou základem pro budování zdravé organizační kultury, zdravé komunikace, maximálního využívání kompetencí a dovedností všech zaměstnanců/kyň. Patří sem také aktivní podpora sladování pracovního a rodinného/osobního života, která s tématem rovných příležitostí úzce souvisí. Prosazování rovných příležitostí je vnímáno jako součást společenské odpovědnosti zaměstnavatele. Sociální pilíř společenské odpovědnosti v sobě zahrnuje právě oblast rovných příležitostí, oblast PÉČE o zaměstnance/kyně a budování otevřené a zdravé vnitřní kultury organizace. Genderový audit je příležitost pro zaměstnavatele nastartovat pozitivní změny v rámci své personální politiky v kontextu rovného zacházení a společenské odpovědnosti.

1. Personální politika

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

Analýza personální politiky sleduje celý proces práce s lidským kapitálem auditované organizace od procesu výběru a přijímání pracovních sil, přes péči o pracovníky/ice až po propouštění zaměstnanců/kyň. Zaměřuje se také na rozvoj a vzdělávání, adaptační procesy, kariérní růst a cirkulaci zaměstnaných osob a také na zastupitelnost. Z hlediska genderové analýzy je vždy zkoumána personálně organizační struktura s důrazem na (ne)vyrovnané zastoupení mužů a žen v řídicích a dalších funkcích.

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

- a) Analýza personálního obsazení
- b) Proces oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce
- c) Proces výběru a přijímání zaměstnanců a zaměstnankyň/Adaptační proces
- d) Propouštění/ odchod zaměstnanců a zaměstnankyň
- e) Věková diverzita a age management
- f) Vzdělávání

a) Analýza personálního obsazení

Při hodnocení personální politiky, vazeb, současné či potencionální personální práce je vždy důležitým prvkem organizační struktura auditované organizace. Organizační struktura by měla tvořit logický rámec pro činnosti, které daná organizace zajišťuje, tak aby tyto mohly být vykonávány co nejlépe a nejefektivněji. Stejně tak je důležité vnímat potřebu vztahů mezi jednotlivými organizačními jednotkami, návaznost jejich činností, která má přesah až do procesního řízení. Personální obsazení se analyzuje také z hlediska diverzity, především se zaměřením na gender a věk. Trendem moderní personální práce je diverzita ve smyslu pracovních mixů zejména s ohledem na zastoupení pohlaví/věku. Osoby z různých skupin, s rozdílnými zkušenostmi, s různorodou optikou se vzájemně obohacují a doplňují. Organizace, které podporují diverzitu v praxi, využívají mnohem lépe lidský potenciál všech skupin zaměstnanců/kyň.

ZJIŠTĚNÍ A HODNOCENÍ:

ANO - s výhradou: Pozitivně lze hodnotit transparentní a přehledné organizační struktury a organizační řády, které jsou k dispozici jak v rámci webu organizace, tak také v rámci klíčových dokumentů. Výhradou je skutečnost, že byt' jsou v rámci JAMU mezi všemi zaměstnanci/kyněmi zastoupeni muži a ženy téměř rovnoměrně půl na půl⁴, v rámci vedení JAMU jsou zastoupeni více muži.

Co se týká orgánů a vedení školy, situace vypadá takto:

Rektorát: v čele JAMU stojí rektor, tři prorektori a jedna prorektorka (= 4 muži a 1 žena).

Pozici kvestorky zastává žena.

Fakulty: na Hudební fakultě je na vedoucí pozici žena - děkanka, na divadelní fakultě je na pozici děkana muž.

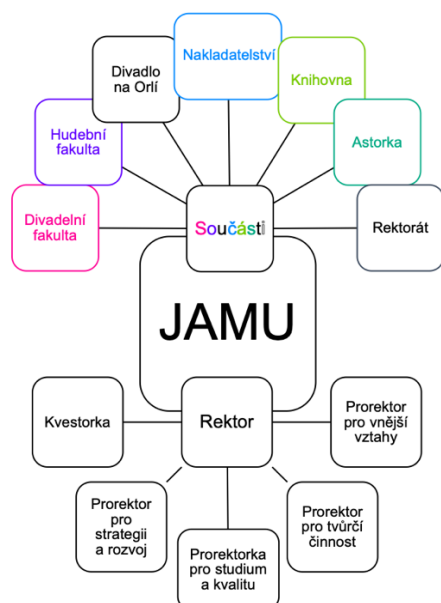
Poradní orgány: Kolegium rektora, Akademický senát, Umělecká rada, Správní rada a Rada pro vnitřní hodnocení mají v čele vždy svého předsedu, přičemž tuto pozici zastávají vždy muži.

Rady a komise: Ediční rada JAMU, Etická komise JAMU, Knihovni rada, Komise projektů FRVČ, Programová rada Divadla na Orli mají v čele vždy svého předsedu, přičemž tuto pozici zastávají ve čtyřech případech muži, v jednom případě je pak předsedkyní žena.⁵

Z rozhovorů s vedením vyplynulo, že JAMU má zájem o podporu všech skupin zaměstnanců/kyň a podporuje diverzitní složení týmů.

Komentář:

Aktuální organizační schéma JAMU je nastaveno takto:



⁴ Na základě informací z personálního oddělení JAMU bylo k 1.10. 2023 449 zaměstnaných osob zastoupeno 218 ženami a 231 muži (tedy zhruba 49 % žen a 51 % mužů).

⁵ **Orgány a vedení školy** a jejich složení je transparentně prezentováno na webu JAMU zde: <https://www.jamu.cz/jamu/organy-skoly/>

V době realizace genderového auditu organizace evidovala zhruba 500 zaměstnanců/kyň, z nichž interních zaměstnanců/kyň bylo k 1.10. 2023 celkem 412. Zbývající zaměstnanci/kyně byli zaměstnáni na dohodu. Členění je téměř rovnoměrné, 49 % zaměstnanců/kyň tvořily k 1.10. ženy a 51 % muži.

Jak již bylo zmíněno v hlavním zjištění a hodnocení, na vedoucích pozicích jsou zastoupeni ve větší míře muži. Vedení JAMU i poradní orgány mají na svých vedoucích pozicích převážně muže.

Anonymní personální tabulka, která byla zaslána auditorce v červenci 2023 pro analýzu z hlediska pohlaví, věku, pracovní pozice a délky trvání zaměstnání, obsahovala také informaci, kdo zastává vedoucí pozici. Z této tabulky mimo jiné vyplynulo následující:

Vedoucí pozici zastávalo:

5 profesorů (4 muži a 1 žena)

15 docentů (9 mužů a 6 žen)

5 odborných asistentů (3 muži a 2 ženy)

29 osob THP/administrativních zaměstnanců/kyň (12 mužů a 17 žen)⁶

V době realizace genderového auditu organizace zaměstnávala **zhruba 500 zaměstnanců/kyň**. Zaměstnanci/kyně jsou zařazeni jako: akademičtí pracovníci/ce, vědecko-výzkumní pracovníci/ce, administrativní pracovníci/ce, technicko-hospodářští pracovníci/ce (THP) a dělníci/ce.

V souvislosti s touto oblastí, která mapuje personální strukturu, personální procesy a vazby, je nutné zmínit také to, jak důležité je mít nastaven systém kariérního rozvoje. S tím souvisí také náplň práce, která by měla být u každé pracovní pozice zřejmá a dostupná v elektronické formě.⁷ Systém kariérního rozvoje by měl být ideálně provázán také se systémem hodnocení zaměstnanců/kyň, protože hodnocení pracovního výkonu se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého zaměstnance/kyně⁸.

Co se týká kariérního rozvoje jednotlivých zaměstnanců/kyň, ocenit lze směrnici *Kariérní řad*, která upravuje předpoklady, požadavky a podmínky profesního růstu a kariérního postupu zaměstnanců/kyň JAMU. Kariérní plán zaměstnance/kyně vyjadřuje požadavky JAMU jako zaměstnavatele na profesní růst a kariérní postup daného zaměstnance/kyně s přihlédnutím k jeho přáním a možnostem, a to ve výhledu na 5 let, nebo předpokládanou dobu trvání pracovního poměru, je-li kratší. V Kariérním plánu zaměstnanců/kyň je ukotvena cílená podpora zaměstnanců/kyň.

⁶ Z rozhovorů s vedením vyplynulo, že anonymní personální tabulka, jež byla zaslána auditorce, obsahovala i „kumulované funkce“, kdy zde byli někteří zaměstnanci/kyně, kteří zastávali více pozic a byli tak v tabulce uvedeni dvakrát.

⁷ Z rozhovoru s personálním oddělením vyplynulo, že náplně práce nejsou na JAMU v elektronické formě. Auditorka tedy vybrala některé pozice a náplně práce jí byly naskenovány a zaslány. Některé náplně práce neobsahovaly data podpisu.

⁸ Oblasti hodnocení se věnuje Kapitola Hodnocení a odměňování.

Pozitivně lze, v této mapované oblasti, hodnotit:

- *Skutečnost, že z rozhovorů s vedením školy vyplynula podpora všem zaměstnancům/kyním. Vedoucí zaměstnanci/kyně jak z oblasti akademické, tak také z oblasti THP si uvědomují, že zaměstnanci/kyně jsou velice důležitým prvkem organizace a že je nutná jejich podpora.*
- *Diverzitu v personálním složení organizace, a to z hlediska genderu, věku, zdravotního stavu, rodičovství a také národnosti.*
- *Skutečnost, že všechny klíčové dokumenty JAMU, včetně dokumentů, týkající se organizační struktury i činnosti řízení a organizace jsou veřejně dostupné, a tedy transparentní na webových stránkách JAMU.⁹*
- *Přehledné organizační struktury všech pracovišť, jež jsou součástí Vyhlášek – organizačních řádů jednotlivých pracovišť.*
- *Statut JAMUč. 12/2022 LJ, který obsahuje také organizační strukturu a členění JAMU.*
- *Výroční zprávu JAMU za rok 2022, která obsahuje mimo jiné organizační schéma/struktury všech pracovišť JAMU.*
- *Vyhlášku Rektorátu JAMU č. 26/2019 LJ - Organizační řád. Tato vyhláška upravuje činnost řízení a organizaci Rektorátu JAMU, obsahuje přehledně: organizační strukturu, působnosti útvarů (členění na odbory a oddělení), povinnosti vedoucích zaměstnanců/kyň i systém zástupnictví.*
- *Vyhlášky – organizační řády všech pracovišť, které jsou dostupné na webu JAMU.*
- *Etický kodex č. 14/2022 LJ, kde je již v úvodu dán důraz na společenskou odpovědnost a nezbytnost uchovávat a rozvíjet etické a morální hodnoty. V rámci Etického kodexu je také prezentována podpora jednání vůči druhým s respektem, kladen je důraz na pravidla společenského chování a princip rovného přístupu a rovných příležitostí.*
- *Směrnici Kariérní řád č. 3/2019, která upravuje předpoklady, požadavky a podmínky profesního růstu a kariérního postupu zaměstnanců/kyň JAMU.*
- *Srozumitelný systém zástupnictví, který je uveden v rámci Vyhlášek – organizačních řádů.*

b) Proces oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce

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

⁹ Dokumenty JAMU jsou dostupné na úřední desce, List JAMU a to zde <https://www.jamu.cz/jamu/uredni-deska/list-jamu/>

ZJIŠTĚNÍ A HODNOCENÍ:

ANO - s výhradou: Pozitivně lze hodnotit skutečnost, že organizace zohledňuje rovné příležitosti v rámci náboru/pracovní inzerce a cílí, v rámci oslovování uchazečů a uchazeček, na ženy i muže. Většina inzerovaných pracovních míst byla psána genderově korektním jazykem. Analyzovaná inzerce zároveň splňovala všechny náležitosti, požadavky a v některých případech také nabídku ze strany zaměstnavatele a neobsahovala žádné diskriminační prvky (například z důvodu věku, či zdravotního stavu).

Výhradou je skutečnost, že inzerované pozice nebyly sjednocené a často se lišily formou, a to i v rámci jednoho pracoviště, kdy například některé inzerce neobsahovaly nabídku ze strany zaměstnavatele (zaměstnanecké benefity) a obsahovaly pouze požadavky a popis pracovní činnosti, jiné inzerované pozice zase zaměstnanecké benefity obsahovaly. V kontextu rovných příležitostí bude jedním z doporučení jistě „sjednotit“ inzerované pozice tak, aby měly stejnou strukturu.

Komentář:

Je třeba ocenit přístup organizace k tématu podpory rovného zacházení a nediskriminačního přístupu v rámci náboru a oslovování uchazečů a uchazeček o zaměstnání. V posledních letech (2022 – 2023) byly inzerované pozice ve většině případů psány genderově korektním jazykem, viz. částečné printscreeny některých nabízených pozic, dostupných v říjnu na webových stránkách JAMU:

Manažer/ka – administrátor/ka veřejných zakázek

VYBĚROVÉ ŘÍZENÍ

Divadelní fakulta

J A M U
J A M U

Divadelní fakulta JAMU hledá do týmu nového kolegu / novou kolegyni na pozici Manažer/ka uměleckých projektů

Hudební fakulta

J A M U
J A M U

Divadelní fakulta JAMU hledá do týmu nového kolegu / novou kolegyni na pozici:

Finanční a projektový/á manažer/ka (vedoucí Projektové kanceláře)

Divadelní fakulta

J A M U
J A M U

Děkan Divadelní fakulty JAMU vyhlašuje výběrové řízení na místo:

facilitátor*ka – člen*ka Konsorcia pomoci Divadelní fakulty JAMU

Děkanka Hudební fakulty JAMU vypisuje výběrové řízení na obsazení pracovního místa odborný asistent / odborná asistentka na Katedře cizích jazyků pro výuku ITALŠTINY, výše úvazku 0,8 popř. 1,0 dle aprobace.

- Odborný asistent / asistentka na Katedře Katedra kompozice, dirigování a operní režie pro výuku specializace *Dirigování orchestru* (do 10.6.2022)
- Odborný asistent / asistentka na Katedře Katedra kompozice, dirigování a operní režie pro výuku specializace *Operní režie* (do 10.6.2022)
- Asistentka/asistent děkanky Hudební fakulty JAMU

Výše uvedené inzerované pozice byly genderově korektní a splňovaly tak genderově korektní proces náboru. Ocenit lze také nabízené benefity, které ve velké míře podporují také oblast sladování pracovního a rodinného/osobního života, kdy tato oblast se, v kontextu rovných příležitostí, také sleduje. Analyzovaný obsah u pracovní inzerce (z hlediska požadavků) neobsahoval nikde žádné diskriminační prvky (například z hlediska věku).

Pozitivně lze, v této oblasti, hodnotit:

- *Podporu rovného přístupu směrem ven*, k potenciálním uchazečům/uchazečkám o práci, kde organizace inzeruje pracovní pozice, v rámci svých webových stránek, z velké části v genderově korektním jazyce.
- *Obsahovou náplň pracovní inzerce*, které obsahovaly popis činnosti a požadavky na uchazeče/uchazečky a v některých případech také nabídku ze strany zaměstnavatele, kdy zde lze zmínit i benefity, podporující oblast sladění práce a rodiny (nabídku ze strany zaměstnavatele obsahovala např. inzerovaná pozice Všeobecná/ý účetní finančního zaměření s přesahem do daňové oblasti, nebo pozice Vedoucí projektové kanceláře DF JAMU – finanční a projektový manažer/ka.).
- *Etický kodex*, který je uveden na webových stránkách organizace a kterým se JAMU hlásí k morálním hodnotám a etickému jednání.

Z hlediska obsahové náplně inzerovaných pozic bylo vše v pořádku, poněkud nejednotně působily některé typy inzerovaných pracovních pozic, a to z toho důvodu, že je inzerovaly různé fakulty a pracoviště. Některé inzerované pozice byly nejednotné také v rámci jednoho pracoviště, např. v rámci Divadelní fakulty. Zde byly inzerovány v měsíci září a říjnu 2023 tyto typy pozic, viz printscreen níže:

ARCHIV

- [Facilitátor – člen Konsorcia pomoci DF \(uzávěrka 15. 9. 2023\)](#)
- [Asistent Kabinetu pohybu \(uzávěrka 15. 9. 2023\)](#)
- [Odborný asistent Ateliéru divadelní produkce a jevištní technologie \(uzávěrka 15. 6. 2023\)](#)
- [Odborný asistent Ateliéru činoherní režie a divadelní dramaturgie \(uzávěrka 12. 6. 2023\)](#)
- [Manažer/ka uměleckých projektů \(uzávěrka 12. 2. 2023\)](#)

Všechny výše uvedené pozice se formou lišily. Některá pozice zahrnovaly náplň práce, výši úvazku a podmínky (viz např. pozice Facilitátor/ka), jiná pozice obsahovala výši úvazku a podmínky, náplň práce neobsahovala (viz např. pozice Asistent kabinetu pohybové výchovy), jediná z výše uvedených pozic uchazeči/uchazečce „tykala“ a zároveň tato jediná inzerce z výše uvedených obsahovala také nabídku benefitů ze strany zaměstnavatele/zaměstnanecké benefity.

Vhodné by jistě bylo inzerci sjednotit, alespoň na úrovni jednoho každého pracoviště. Některé organizace v minulosti již na sjednocení inzercí pracovaly. Některé vysoké školy například postupovaly takovým způsobem, že personální oddělení rektorátu zaslalo vzory inzerce pracovních pozic jednotlivým tajemníkům a tajemnicím fakult, ústavů a pracovišť tak, aby byly všechny pracovní inzerce v jednotném duchu.

Každá inzerovaná pozice pak obsahovala jednotnou strukturu, která byla dána takto:

- Název pozice, která byla psaná genderově korektním jazykem
- Popis pracovních činností
- Výše úvazku
- Forma úvazku
- Předpokládaný nástup

- Požadavky ze strany zaměstnavatele
- Nabídka ze strany zaměstnavatele (zde byly uvedené finanční i nefinanční benefity)
- Informace o zacházení s osobními údaji
- Informace o tom, kam a na koho uchazeč/ka zasílá přihlášku doloženou životopisem, případně motivačním dopisem.

c) Proces výběru a přijímání zaměstnanců/kyň a Adaptační proces

Výběr a také přijímání pracovníků/ic by měl být transparentní. V této souvislosti by měly být tyto procesy náležitě zdokumentovány a archivovány. Kritéria výběru by měla být formulována genderově korektním jazykem. Uveřejňovaná inzerce by měla být vedena, v duchu genderově korektního jazyka, aby bylo zřejmé na první pohled, že jsou na danou pozici vítáni muži i ženy. Lidé, zodpovědní za nábor, by měli být proškoleni v problematice rovných příležitostí a tuto znalost pak používat i v praxi, při kontaktu s uchazeči/kami.

V praxi bývá často uplatňován výběr skrze genderové stereotypy (ať již v inzerci či při pracovním pohovoru), kdy na některé funkce/pozice jsou preferovány ženy a na jiné muži. Obecně se mluví spíše o znevýhodnění žen, které jsou často v řadách zaměstnavatelů vnímány jako „riziková“ pracovní síla zejména z důvodu potencionálního či stávajícího rodičovství/mateřství, existují ale také obory, kde se zase s předsudky setkávají spíše muži¹⁰. V rámci této oblasti se mapuje také systém Adaptačního procesu a zaškolování, kdy zde se jedná o důležitou a užitečnou aktivitu pro hladké zapracování nového kolegy/ně do týmu a pracovního prostředí.

ZJIŠTĚNÍ A HODNOCENÍ:

ANO - s výhradou: Ocenit lze genderově korektní inzerci, jak je již uvedeno v předešlé mapované oblasti. Ocenit lze dokument *Statut JAMU č. 12/2022*, který obsahuje v čl. 29 Výběrové řízení informaci o tom, že místa akademických pracovníků se obsazují zásadně na základě výběrového řízení podle *Řádu výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků*, nejde-li o případ, kdy lze od výběrového řízení upustit. V *Kolektivní smlouvě* (platné od roku 2010) je v článku IX. Politika zaměstnanosti uvedeno, že JAMU bude vhodným způsobem (na svých úředních deskách, v tisku nebo webových stránkách) a včas zveřejňovat nabídky volných pracovních míst.

Výhradou je skutečnost, že organizace nedisponuje *Pracovním řádem*, ani žádným jiným interním dokumentem (například směrnici řízení lidských zdrojů), který by formálně a transparentně ukotvil nábor, způsob výběrového řízení, vznik pracovního poměru a také způsob adaptačního procesu. Z osobních rozhovorů i dotazníkového šetření vzešla částečná nespokojenost se systémem adaptačního procesu.

¹⁰ Příkladem jsou pozice, inzerované ve zdravotnictví a sociálních službách, kdy se např. na pozici zdravotní sestry či na pozici pečovatelky hledají ženy, potenciální zájemci – muži jsou tak znevýhodněni.

Komentář:

Na JAMU se na základě výběrového řízení obsazují místa akademických pracovníků/nic, kvestora, zaměstnanců/kyň stojících v čele součástí JAMU s výjimkou fakult. Jiná místa lze obsadit i bez výběrového řízení.

Byť se JAMU řídí při výběrovém řízení akademických pracovníků/nic *Řádem výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků*, není nastaven systém výběrového řízení u zaměstnanců/kyň THP (administrativních zaměstnanců/kyň).

Organizace nedisponuje *Pracovním řádem ani jiným dokumentem*, kde by bylo ukotveno založení a vznik pracovního poměru ani žádnou směrnicí, např. *Výběrem nového zaměstnance/kyně*, která by popisovala transparentním a srozumitelným způsobem procesy výběrového řízení i nástupu nových zaměstnaných osob. V organizaci není také nastaven systém adaptace a zapracování nových zaměstnanců/kyň probíhá spíše nahodile, což vyplynulo také z osobních rozhovorů a dotazníkového šetření. Zde zhruba 45 % respondentů/tek v dotazníku uvedlo, že je spíše nespokojeno (či nespokojeno) se systémem zapracování se. V dotazníku byla také otázka zaměřena na to, co by zaměstnanci/kyně zlepšili na svém pracovišti, pokud by měli tu pravomoc a možnosti. Zde se objevovaly také návrhy na zlepšení právě v této mapované oblasti, a to ve smyslu „zaškolování nového zaměstnance“, „zlepšení výběru kvalitních (zkušených) pracovníků do vedoucích pozic“, „mentor pro nové zaměstnance“ apod.

Vhodné by bylo vytvořit jednoduchý a transparentní dokument *Pracovní řád*, který by byl vytvořen v kontextu rovného zacházení a rovného přístupu ke všem zaměstnancům/kyním a uchazečům/uchazečkám o práci, a to i pokud jde o proces výběru a přijímacího řízení.

Zmínit zde lze některé z příkladů dobré praxe:

- Někteří zaměstnavatelé osobní zaškolení vedou prostřednictvím interního lektora/lektorky (zpravidla zaměstnance/kyně personálního oddělení), kdy tato osoba osobně prezentuje, v rámci vstupního vzdělávání a za přítomnosti garanta/garantky, všem nově příchozím zaměstnancům/kyním informace, týkající se hodnot a poslání organizace, klíčových dokumentů, práv a povinností, zaměstnaneckých výhod apod. Jedná se tak vždy o prezentaci v rovině osobní, kdy se začíná tvořit vztah mezi nové příchozí osobou a zaměstnavatelem. Tato prezentace je pak zahrnuta také v rámci informační brožury pro nově příchozí zaměstnance/kyně, kde jsou atraktivní a zkrácenou formou zahrnuty všechny důležité informace. Důležitá je také vždy vzájemná zpětná vazba, realizovaná prostřednictvím hodnotícího pohovoru při ukončování adaptačního procesu, a to jak ze strany nadřízené/ho novému zaměstnanci/kyni, tak ze strany nově zaměstnaných osob – směrem ke svým nadřízeným. Tato zpětná vazba, ze strany nově příchozích (kteří nejsou zatíženi vnitřní organizační slepotou) je užitečná pro nadřízené i pro zaměstnavatele.
- Některé univerzity v České republice se již přihlásily k principům *Evropské charty pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků*, kdy na Genderový audit byl na JAMU realizován dle platného Standardu Genderového auditu, 15
jenž vydal Úřad vlády České republiky v březnu 2016.

tyto dokumenty přímo odkazují také na svých webových stránkách a posilují si tak pověst společensky odpovědného zaměstnavatele.

- Velká část organizací (firmy, úřady i vysoké školy) již dnes disponují dokumenty, jako jsou např. *Pracovní řád*, *Výběr nového zaměstnance* a *Nástup nového zaměstnance*, kde je přehledně a transparentně ukotven postup při výběru i postup pro adaptaci nového zaměstnance/kyně.

Pozitivně lze, v této oblasti, hodnotit:

- *Deklarovanou podporu rovného přístupu ke všem uchazečům a uchazečkám o práci ze strany organizace-zaměstnavatele*, jak dokládají genderově korektní názvy pozic.
- *Vyhlášku Rektorátu – Organizační řád č. 26/2019 LJ*, kde je uvedeno v Čl.8 Povinnosti vedoucích zaměstnanců, že vedoucí zaměstnanec je povinen písemně stanovit podřízeným zaměstnancům při nástupu do práce nebo při změně pracovního zařazení rozsah jejich pracovních povinností.
- *Kolektivní smlouvu (s platností od 2010)*, v rámci které se zaměstnavatel zavazuje poskytovat potřebné sociálně – ekonomické informace.

Důležité je nepodceňovat systém adaptace nových zaměstnanců/kyň, kdy bezmála polovina (resp. cca 45 %) nespokojených respondentů/tek uvádělo, že systém adaptace je jistou rezervou organizace a příležitostí pro zlepšení.

Je nutné uvědomit si, že nový zaměstnanec/kyně si tvoří vztah se svým zaměstnavatelem od prvního dne nástupu do zaměstnání. Způsob komunikace a jasně ukotvený adaptační proces, koordinovaný určeným garantem/mentorem a zakončený osobním výstupním rozhovorem je klíčový pro úspěšný start nového zaměstnance/kyně a jeho hladké začlenění se do organizace.

d) Propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň

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

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

ZJIŠTĚNÍ A HODNOCENÍ:

ANO - s výhradou: Organizace má transparentně zveřejněny klíčové dokumenty na svých webových stránkách. Ocenit lze <i>Etický kodex</i> , kde JAMU jako zaměstnavatel veřejně deklaruje podporu společenské odpovědnosti a rovného zacházení, deklaruje respekt a ochranu základních práv a svobod, odmítá vše, co snižuje lidskou důstojnost.
--

Genderový audit byl na JAMU realizován dle platného Standardu Genderového auditu, jenž vydal Úřad vlády České republiky v březnu 2016.

Výhradou je skutečnost, že organizace nedisponuje vlastním *Pracovním řádem*, který by obsahoval také informace ke změnám a skončení pracovního poměru, k případnému hromadnému propouštění, informace k právům a povinnostem zaměstnaných osob apod. Organizace také nedisponuje *Výstupním dotazníkem*, který by citlivě mapoval důvody odchodu a poskytl zaměstnavateli (vedení) důležitou zpětnou vazbu, co bylo důvodem odchodu, jaké vidí odcházející zaměstnanec/kyně silné stránky u zaměstnavatele, kde vidí rezervy, jak on/a osobně vnímá celkově atmosféru v rámci organizace i v rámci jednotlivých týmů.

Komentář:

Z rozhovorů s vedením organizace vyplývá snaha o zdravou vnitřní kulturu a srozumitelně nastavené procesy v oblasti personální politiky, a tedy i v oblasti odchodu/propouštění zaměstnanců/kyň. Jistou rezervou v organizaci je neexistence klíčových dokumentů, souvisejících s touto oblastí Propouštění/odchodu zaměstnanců, jako je *Pracovní řád* a již zmíněný *Výstupní dotazník*, kdy součástí Výstupního dotazníku by mělo být také poděkování za práci odcházející/mu zaměstnanci/kyni. Vhodné a efektivní je také kombinovat Výstupní dotazník s osobním výstupním rozhovorem s odcházejícím zaměstnancem/kyní. Vhodné je také také pravidelně monitorovat spokojenost/potřeby/podněty zaměstnanců/kyň v organizaci a pracovat se zjištěními.

Pozitivně lze, v této oblasti, hodnotit:

- *Etický kodex*, který je uveden na webových stránkách organizace a kterým se JAMU hlásí k morálním hodnotám, etickému jednání a rovnému zacházení se všemi.
- *Skutečnost, že z rozhovorů s vedením školy vyplynula podpora všem zaměstnancům/kyním*. Vedoucí zaměstnanci/kyně jak z oblasti akademické, tak také z oblasti THP si uvědomují, že zaměstnanci/kyně jsou velice důležitým prvkem organizace a že je nutná jejich podpora.
- *Kolektivní smlouvu (platnou od března 2010)*, kde JAMU deklaruje, v rámci *Politiky zaměstnanosti*, že se zavazuje při snižování počtu zaměstnanců/kyň využívat zejména přirozeného odchodu do důchodu.
- *Skutečnost, že personální oddělení vytvořilo na žádost tabulku fluktuace zaměstnanců/kyň a tuto poskytlo k analýze.*

Příkladem dobré praxe je mapování fluktuace, kdy, vedle % míry fluktuace se dělá analýza z hlediska věku, genderu, pracovní pozice a u odcházejících se pak mapuje také důvod odchodu (toto vše mapují zaměstnavatelé, kteří mají zavedené a následně pracují s výstupními dotazníky/skutečně realizovanými osobními výstupními rozhovory apod.).

e) Věková diverzita a Age management

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

V rámci Age managementu se sleduje tzv. 8 pilířů: Znalost problematiky věku, Vstřícný postoj vůči věku, Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti, Kvalitní a funkční věková strategie, Dobrá pracovní schopnost, Vysoká úroveň kompetencí, Dobrá organizace práce a pracovního prostředí, Spokojený život. Systém age managementu zpravidla koordinuje personální oddělení či personalista/ka a mělo by se jednat i o dokumentačně zakotvenou politiku organizace, která v konečném důsledku přispívá k udržování know how zkušených zaměstnanců/kyň a jejich využívání např. v pozici interních mentorů/ek, lektorů/ek, koučů/ek.

Systém age managementu deklaruje, že věk není pro organizaci a uplatnění v ní překážkou (např. je obecně častou negativní praktikou omezovat investice do vzdělávání věkově starších zaměstnanců/kyň). Stejně tak se zohledňuje specifická životní fáze ve smyslu jiného nastavení systému benefitů, zapojení do chodu organizace, předáváním zkušeností apod.

ZJIŠTĚNÍ A HODNOCENÍ:

ANO - s výhradou: JAMU deklaruje rovné zacházení se všemi zaměstnanci/kyněmi i studujícími, a to ve svých klíčových dokumentech i na svých webových stránkách. Pozitivně lze ocenit *Centrum pomoci*¹¹, které je na webu velice dobře a srozumitelně komunikováno. Zde JAMU deklaruje všem studujícím, pedagožkám/pedagogům a zaměstnancům/kyním rovné zacházení a odkazuje také na veřejně dostupný *Etický kodex*, kde podporuje nezbytnost uchovávat a rozvíjet etické a morální hodnoty a kde veřejně odmítá nepřipustnou diskriminaci také z hlediska věku. JAMU také podporuje oblast sladování pracovního a rodinného/osobního života a nabízí různé formy pracovního úvazku tak, aby mohli sladovat zaměstnanci/kyně všech věkových kategorií, rodiče s malými dětmi i zaměstnanci/kyně pečující o jinak závislé členy své rodiny.

Věkový průměr zaměstnanců/kyň JAMU je 48 let - zaměstnává osoby ve všech věkových kategoriích, a to od 18 do 80 let, je otevřena všem, bez rozdílu věku i pohlaví. V kontextu věku lze zmínit také skutečnost, že žádná z analyzovaných inzercí neobsahovala diskriminaci z hlediska věku.

Výhradou je skutečnost, že organizace nemá oficiálně ukotven systém age-managementu (tedy řízení s ohledem na věk a schopnosti zaměstnanců/kyň) ve své personální politice, což je, v kontextu rovných příležitostí a aktivní podpory diverzity (tedy i věkové) nezbytné.

¹¹ **Centrum pomoci** bude v rámci této Závěrečné zprávy více představeno v jedné z dalších kapitol, jedná se o službu/nástroj pro všechny zaměstnance/kyně a studující, zaměřenou na duševní zdraví, oblast rovného zacházení a nediskriminačního přístupu, dostupné zde: <https://www.jamu.cz/jamu/centrum-pomoci/>

Komentář:

JAMU je zaměstnavatel, který zná složení svých zaměstnanců/kyň, vede si statistiky optikou diverzity (z hlediska genderu, věku, rodičovství), kdy takto vedený seznam byl (v anonymní formě) zaslán auditorce. Organizace zaměstnává jak starší zaměstnance/kyně, v předdůchodovém i důchodovém věku, tak mladší zaměstnance/kyně.

JAMU poskytuje svým zaměstnancům/kyním některé benefity, které podporují sladování pracovního a rodinného/osobního života (příspěvek na penzijní připojištění, karta Multisport),

Organizace nemá oficiálně ukotven system age-managementu – řízení s ohledem na věk a schopnosti zaměstnanců/kyň, nemá oficiálně ukotvenou pružnou pracovní dobu¹² pro možnost sladování pracovního a rodinného/osobního života, nerealizuje vzdělávání v kontextu age managementu apod.

V rámci dotazníkového šetření se na dotaz setkání se s diskriminací objevilo pět podnětů ve smyslu ageismu (diskriminace z hlediska věku). I z toho důvodu je proaktivita v oblasti age managementu v organizaci důležitá.

Akademická sféra je typická vyšším věkovým průměrem pracovníků/nic. Přesto, že například seniorní akademičtí pracovníci/ce zůstávají na školách déle, což může mít negativní dopad na zaměstnání či povýšení mladší generace, jejich zkušenosti, rady a mentoring nabízí mnoho benefitů pro jejich akademické/vědecké komunity a následovníky/ce.

Zmínit lze zde také akademický inbreeding, který se na JAMU vyskytuje. Jedná se o jev, kdy vysoké školy obecně zaměstnávají na pozicích akademických pracovníků/nic své vlastní absolventy a absolventky. Stává se, že akademický pracovník/nice pracuje na stejné vysoké škole, kde dříve absolvoval buď celé (pre)graduální stadium nebo nejvyšší dosažený stupeň studia, tj. doktorské, bez přihlédnutí k předchozímu studiu. Akademický inbreeding má celou řadu důsledků pro fungování vysokých škol. Podle svých kritiků má negativní dopady na vysoké školy, kdy nejčastěji bývá zmíněna nižší inovativnost, výzkumná produktivita, stagnace a uzavřenost instituce. Mezi výhody naopak patří vyšší stabilita organizace, vzájemná znalost (kdy univerzita zná uchazeče/ku a uchazeč/ka zná univerzitu), silnější organizační identita, vyšší loajalita k instituci, aktivnější zájem o její rozvoj a take skutečnost, že možnost kariéry na alma mater může zvyšovat motivaci k akademické dráze.

Jako příklady dobré praxe zaměstnavatelů, kteří age-management aktivně podporují, patří například:

- Vedení věkových statistik zaměstnanců/kyň i statistiky o tom, jak procentuálně jsou jednotlivé věkové kategorie zastoupeny v jednotlivých odborech, odděleních.

¹² Pružná pracovní doba na JAMU je možná na základě individuální dohody a tam, kde to pracovní pozice umožňuje. Více se oblasti sladování a tématu flexibilní formy práce věnuje jedna z dalších kapitol.

Genderový audit byl na JAMU realizován dle platného Standardu Genderového auditu, jenž vydal Úřad vlády České republiky v březnu 2016.

- Organizace školení, zaměřených na věkovou diverzitu a otevřená podpora věkově složených týmů s oficiálním ukotvením mezigeneračního mentoringu.
- Práce se skupinami těch zaměstnanců/kyň, kteří čelí ve větší míře pečovatelským povinnostem (jedná se především o rodiče malých dětí a o tzv. sendvičovou generaci osob ve věku 50+, kteří pečují o své nedospělé děti, či vnoučata a zároveň o své stárnoucí rodiče).

Za pozornost stojí poměr věkové skladby zaměstnanců/kyň na JAMU. Zajímavé a důležité, v kontextu rovných příležitostí, je zjištění, že organizace zaměstnává 42 % osob ve věku 45-60, tedy v tzv. „sendvičové generaci“. Tito zaměstnanci/kyně čelí zvýšené potřebě sladování a péči. Zhruba 48 % osob, tedy bezmála polovina všech zaměstnanců/kyň v organizaci, je pak ve věku 50+.

V souvislosti s pojmem *sendvičová generace* je nutno zmínit, že se jedná o osoby, které pracují a pečují „na druhou“, kdy se často starají o své nedospělé děti či vnoučata a zároveň se starají o své stárnoucí rodiče, či stárnoucí rodiče svého partnera. Sendvičová generace zaměstnanců/kyň ve svém volném čase může často (neformálně) pečovat o své blízké, ocitá se tak pod velkým tlakem, což může mít za následek zhoršení soustředění i vliv na pracovní výkon.

Stále více zaměstnavatelů integruje principy odpovědnosti do své personální strategie, odpovědný rozvoj lidských zdrojů je tedy nezbytnou součástí společenské odpovědnosti zaměstnavatelů. Diverzita pak znamená klíčové propojení rozvoje lidských zdrojů a společenské odpovědnosti. Trend, který je pozorovatelný napříč Evropou už nese výsledky i u nás – moderní, otevření zaměstnavatelé se angažují v programech diverzity a funguje u nich management diverzity a inkluze. Zároveň lze v Evropě vyzorovat trend, vzrůstající aktivity odborů, kdy právě odborové organizace (které mají silnou pozici) hrají klíčovou roli v diskusi o implikaci demografického stárnutí v rámci organizace.

f) Vzdělávání – osobní a pracovní rozvoj zaměstnanců/kyň

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

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

ZJIŠTĚNÍ A HODNOCENÍ:

ANO - s výhradou: Organizace podporuje odborný rozvoj u svých zaměstnanců/kyň, a to v rámci dokumentu *Kariérní řád – směrnice č. 3/2019*. V kariérním řádu je již v obecném ustanovení ukotven princip otevřenosti, nediskriminace a rovných příležitostí. Ocenit lze účast na vzdělávacích akcích souvisejících s tématem sociálního bezpečí a etického jednání. Kariérní a personální plány zaměstnanců/kyň jsou realizovány ve výhledu na 5 let.

Z osobních rozhovorů i dotazníkového šetření vyplynulo, že organizace umožňuje také studium při zaměstnání. 71 % respondentů/tek v dotazníkovém šetření uvedlo spokojenost se způsobem, jakým se dozvídá o možnostech svého osobního/profesního rozvoje.

Výhradou je skutečnost, že v organizaci neexistují individuální, ani skupinové vzdělávací plány zaměstnanců/kyň, které by zahrnovaly jak vzdělávání, které je ze zákona povinné, tak také vzdělávání, zvyšující jejich odbornost a kompetence (soft skills). V organizaci dále není zaveden/ukotven systém osobního vstupního vzdělávání, které by obsahovalo všechny klíčové informace, důležité pro nového zaměstnance/kyně.

Komentář:

Z individuálních i skupinových rozhovorů vzešla relativní spokojenost se systémem vzdělávání, z dotazníkového šetření vzešla 71% spokojenost (či spíše spokojenost) se způsobem, jakým se zaměstnanci/kyně dozvídají o možnostech svého osobního/profesního rozvoje.

Nespokojení zaměstnanci/kyně zmiňovali, že pokud si nenajdou oni sami proaktivně školení/kurz, ze strany zaměstnavatele jim není nabízeno.

Jisté rezervy se objevily v systému „vstupního zaškolení“ nového zaměstnance/kyně, kdy z některých osobních rozhovorů (a některých komentářů v rámci dotazníkového šetření) vyplynulo, že zaměstnanci/kyně nedostali osobní vstupní školení a „učili se za pochodu“. Zde

v rámci této oblasti bude jistě také doporučení ve smyslu zavedení osobního vstupního školení s cílem informovat nového zaměstnance/kyni o všech důležitých oblastech v organizaci a s cílem začít hned od začátku budovat kvalitní osobní vztah přes osobní komunikaci.

Jisté rezervy se ukázaly také v rámci osobních hodnotících rozhovorů, kde je, pokud je hodnotící/motivační rozhovor realizován, osobní rozvoj zaměstnanců/kyň také zohledňován a diskutován. Zde někteří zaměstnanci/kyně uváděli, že i když je jim někdy dána zpětná vazba zapracovat na svém osobním profesním rozvoji, často chybí ze strany nadřízených konkrétní doporučení a ocenili by tak „konkrétní a relevantní tipy“ pro jejich další rozvoj.

V této souvislosti je nutné zmínit klíčovou roli vedoucí/ho, nadřízené/ho pracovníka/ce. Tito vedoucí pracovníci/ce by měli, v kontextu rovných příležitostí, vykonávat také sofistikovanou manažerskou funkci (nikoli jen tu odbornou) = tzv. měli by umět své lidi vést, motivovat je, rozvíjet, mentorovat, poskytovat kvalitní zpětnou vazbu/konstruktivní kritiku.

Dále je třeba uvědomit si, že pověst a kvalita zaměstnavatele se odvíjí od kvality a systému řízení jednotlivých vedoucích zaměstnanců/kyň. Ti, svými chováním, svým jednáním, svým stylem komunikace, ovlivňují a formují (případně deformují) celkovou kulturu organizace.

Vhodné by jistě bylo, pro posílení kultury organizace, pro posílení kvality systému řízení, realizovat ucelené vzdělávání pro všechny vedoucí zaměstnance/kyně, dále by bylo vhodné nabídnout zaměstnancům/kyním vzdělávání na téma rovné příležitosti, rovné zacházení, systém antidiskriminace, týmová asertivní komunikace.

Z dotazníkového šetření vzešla jako jistá rezerva oblast interní komunikace a informovanosti. V rámci doporučení z této oblasti tak jistě bude uvedeno, mimo jiné, otevřeně komunikovat všechny možnosti vzdělávání a rozvoje všem zaměstnancům/kyním, a to ne jenom přes dokumenty, ale také v osobní formě, přes nadřízené.

Pro zdravou a otevřenou univerzitní kulturu je žádoucí nastavit a nabídnout možnosti vzdělávání také v oblasti předsudků a stereotypů, v oblasti diskriminace. Vzhledem k zaměření univerzity na vědu a výzkum je také nezbytné zaměřením na genderovou dimenzi ve výzkumu, kdy zohlednění genderové dimenze je jak otázkou kvality výzkumu, tvůrčí činnosti, tak také otázkou maximalizace využití jeho výsledků a jejich sociálních přínosů.¹³

¹³ V této souvislosti lze připomenout, že některá opatření a aktivity (i v oblasti vzdělávání) budou jednak součástí doporučení ve stávající zprávě genderového auditu a dále pak podrobněji rozpracována v navazujícím *Plánu genderové rovnosti*, který bude vytvořen v návaznosti na genderový audit JAMU.

SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST PERSONÁLNÍ POLITIKY

Souhrn hodnocení

a) Analýza personálního obsazení	ANO - s výhradou
b) Proces oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce	ANO - s výhradou
c) Proces výběru a přijímání zaměstnanců/kyň a Adaptační proces	ANO - s výhradou
d) Propouštění/odchod zaměstnanců/kyň	ANO - s výhradou
e) Věková diverzita a Age management	ANO - s výhradou
f) Vzdělávání – osobní a pracovní rozvoj zaměstnanců/kyň	ANO - s výhradou

Souhrn níže uvedených doporučení z této oblasti bude v dalším kroku rozpracován v rámci Plánu genderové rovnosti (GEP), který bude vycházet z doporučení genderového auditu (2023):

Souhrn doporučení

- **Doporučujeme vytvořit Pracovní řád**, který by byl vydán za účelem sjednocení kompletní personální politiky, a to v kontextu rovných příležitostí, obsahující transparentně všechny důležité informace, týkající se pracovního poměru od jeho vzniku, nástupu do zaměstnání, způsobu adaptace, průběhu pracovního poměru, pracovní doby, změn pracovního poměru až po skončení pracovního poměru. Zároveň by Pracovní řád obsahoval práva a povinnosti zaměstnaných osob, a to jak na vedoucích pozicích, tak na pozicích řadových.
- **Doporučujeme sjednotit formu pracovní inzerce**, a to tak, aby obsahovala vedle náplně práce a požadavků ze strany zaměstnavatele také konkrétní nabídku (finanční a nefinanční benefity) ze strany zaměstnavatele.
- **Doporučujeme zaimplemetovat podporu rovného zacházení do praxe:**
 - na webové stránky organizace, a to do ikony „Kariéra“, kde by byla hned v úvodním textu informace v tom duchu, že *organizace je zaměstnavatel, který podporuje rovné příležitosti, diverzitu a oblast sladování práce a rodiny a vymezuje se proti diskriminaci.*

- **Doporučujeme v oblasti vzdělávání:**

- vzdělávání pro všechny vedoucí zaměstnance/kyně na téma Leadership v kontextu rovného zacházení a vedení týmu (obsahem workshopu: otevřená komunikace a naslouchání, vedení diverzitního týmu, zvýšení motivace),
- nastavit systém vstupního vzdělávání a zahrnout do něj také téma rovných příležitostí a rovného zacházení, vstupní vzdělávání pak realizovat vždy v osobní formě.
- vytvořit vzdělávací plány (plány osobního rozvoje) pro všechny zaměstnance/kyně ze všech pracovišť JAMU, a to také z toho důvodu, že kariérní rozvoj by měl být motivačním nástrojem pro řízení na všech pracovištích. Vzhledem k tomu, že personální politika a systém odměňování by se měl obecně odvíjet a být v souladu s Kariérním řádem, pak plnění kariérního plánu, resp. úkolů zde vytyčených by mělo sloužit jako jeden z ukazatelů pro udělování finančních odměn.

- **Doporučujeme v oblasti odchodu zaměstnanců/kyň:**

- **Vytvořit Výstupní dotazník**, který by citlivě mapoval důvody odchodu a poskytl zaměstnavateli (vedení) důležitou zpětnou vazbu, co bylo důvodem odchodu, jaké vidí odcházejí zaměstnanec/kyně silné stránky u zaměstnavatele, kde vidí rezervy, jak on/a osobně vnímá celkově atmosféru v rámci organizace i v rámci jednotlivých týmů. Součástí Výstupního dotazníku by mělo být také poděkování za práci odcházející/mu zaměstnanci/kyni. Vhodné a efektivní je také kombinovat Výstupní dotazník s osobním výstupním rozhovorem s odcházejícím zaměstnancem/kyní.
- **Mapovat fluktuaci zaměstnanců/kyň na všech pracovištích a v pravidelné periodicitě**, a to také z hlediska genderu, věku, pracovní pozice.

2. Hodnocení a odměňování

a) Motivační strategie a zpětná vazba

V této podkapitole se auditorský tým zaměřuje na systém hodnocení, nastavování profesních cílů a způsob komunikace, jakým hodnocení probíhá. Individuální a hodnotící pohovory hrají pro zaměstnance/kyně velkou roli. Velice důležité je zde naslouchání a zpětná vazba. Individuální rozhovory fungují jako dobrý nástroj personálního managementu, který přispívá ke zvýšení spokojenosti, loajality a motivace zaměstnanců/kyň. Výsledky hodnocení zaměstnanců/kyň se pak promítají také do konečného odměňování, tyto složky spolu tedy souvisí. Z pohledu genderové korektnosti se zjišťuje, zda není rozdílně zacházeno se zaměstnanci/kyněmi z důvodu pohlaví.

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

ZJIŠTĚNÍ A HODNOCENÍ:

ANO - s výhradou: Ocenit zde lze dokument *Kariérní řád (2019/03 LJ)*, v rámci kterého je řešen profesní a kariérní růst akademických pracovníků/nic a ostatních zaměstnanců/kyň. V rámci tohoto dokumentu je explicitně deklarovaná podpora zaměstnanců/kyň ze strany JAMU, a to například ve formě: podpory tvůrčí a publikační činnosti, vzdělávání zaměstnanců/kyň, úpravy podmínek s ohledem na skloubení osobního a profesního života, pořádání vzdělávacích akcí, umožnění tvůrčího volna akademickým pracovníkům/cím apod.

JAMU disponuje dokumentem *Vnitřní mzdový předpis (2023/06 LJ)*, který stanovuje mzdu mzdovými tarify, podmínky pro sjednání smluvní mzdy, podmínky pro sjednávání odměny z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Výhradou je skutečnost, že osobní zpětná vazba/motivace a hodnocení neprobíhá v pravidelné roční periodicitě a u všech zaměstnanců/kyň, probíhá spíše operativně, sporadicky, jak vyplynulo z některých osobních rozhovorů i dotazníkového šetření.

Výhradou je skutečnost, že v organizaci není oficiálně nastaven systém hodnocení jako takový, organizace nedisponuje hodnotícími formuláři na všech pracovištích a nejsou realizovány osobní hodnotící/motivační rozhovory se všemi zaměstnanci/kyněmi na všech úsecích/odborech/odděleních a na všech pracovištích v pravidelné periodicitě.

V dotazníkovém šetření 57 % zaměstnanců/kyň uvedlo, že zaměstnavatel nerealizuje Monitoringy spokojenosti a potřeb (tedy i motivace) a tedy nemá zmapované motivační faktory zaměstnanců/kyň tak, aby na ně případně reagoval a pracoval s nimi.

Komentář:

Transparentní procesy hodnocení umožňují posílit objektivitu nahlížení na pracovní výkon a slouží zejména k motivaci zaměstnanců/kyň. Správná motivace zaměstnanců/kyň je jedním z klíčových faktorů úspěchů jakékoliv organizace. Motivovaní zaměstnanci/kyně jsou výkonnější, loajálnější, projevují větší angažovanost a funguje u nich také „ideál vzájemné vstřícnosti“.

V dotazníkovém šetření 47 % zaměstnanců/kyň uvedlo, že je hodnoceno nepravidelně, 22 % zaměstnanců/kyň pak uvedlo, že zpětná vazba na jejich práci neprobíhá vůbec.

Někteří zaměstnanci/kyně, v rámci osobních rozhovorů i v rámci dotazníkových šetření uvedlo, že si není jisto, zda by vůbec vedoucí pracovníci uměli a byli schopni kvalitní zpětnou vazbu, v osobní formě, poskytnout. Někteří zaměstnanci/kyně uvedli, že motivační/hodnotící rozhovor probíhá v souladu s kariérním řádem pravidelně jednou za pět let, ale zcela formálně, bez snahy o otevřený dialog.

Je třeba si uvědomit, že nekvalitní, neosobní zpětná vazba (a tedy nekvalitní osobní komunikace) může vést (a často vede) k demotivaci zaměstnanců/kyň. Je důležité poskytovat hodnocení a otevřeně komunikovat se všemi zaměstnanci/kyněmi. Je důležité vnímat hodnocení nikoli jako formalitu, ale jako otevřený a užitečný dialog, kdy se nadřízený/né mohou dozvědět také zpětnou vazbu na svoji práci, kdy mohou získat také postřehy a náměty na zlepšení od svých podřízených. Je důležité, aby systém hodnocení obsahoval systém jasných pravidel odměňování.

V rámci osobních hodnotících pohovorů je zde velký prostor pro všechny vedoucí zaměstnance/kyně a příležitost pro jejich manažerskou roli. Je třeba vnímat, že osoba odpovědná za řízení/vedení lidí bez ohledu na to, o jak početný tým se jedná, je zodpovědná nejen za svěřenou agendu, ale musí nutně vykonávat i sofistikovanou manažerskou práci vůči svým podřízeným. Vedle jasně nastaveného procesu zpětné vazby je velmi důležitá otevřená komunikace, naslouchání, práce se zjištěními. To vše je velice důležité pro budování vztahů a motivace na pracovišti.

Oblast hodnocení (zpětné vazby, komunikace, motivace) je v případě organizace oblastí, kde jsou jisté rezervy, a tedy i příležitosti pro pozitivní změny. Vhodné je systém hodnocení ukotvit v rámci zvláštní směrnice, či jej alespoň dobře popsat v rámci (nově vytvořeného) Pracovního řádu. Systém hodnocení by měl obsahovat a transparentně komunikovat proces nastavení cílů, způsob hodnocení i sebehodnocení, (sebe)hodnotící otázky. Dále by zde měl být definován výkon a mapování potenciálu zaměstnance/kyně. Součástí dokumentu Systému hodnocení by měla být také metodika vedení hodnotících/motivačních pohovorů, jakým způsobem systém hodnocení vést, jaký typ otázek pokládat, čeho se vyvarovat.

Motivační/hodnotící pohovor by měl vždy probíhat v osobní rovině a pro každého zaměstnance/kyni by si měl nadřízený/ná vyhradit prostor a čas. V rámci motivačního rozhovoru probíhá hodnotící proces, sebehodnocení a hodnotící rozhovor mezi vedoucí/m a

zaměstnancem/kyní. Hodnocený/á tímto způsobem dostává zpětnou vazbu, jak zvládá přidělenou roli a pracovní činnosti a povinnosti. Hodnotící rozhovor dává zaměstnanci/kyni i vedoucí/mu možnost hledat příležitosti pro rozvoj, odborný a osobní růst, poskytnutí potřebné podpory pro práci, a především prostor pro řešení vzniklých problémů a nedostatků v práci, řešení osobních problémů, námětů na zlepšení a dalších věcí. Systém hodnocení by pak měl být provázán s odměnami, resp. odměňování daného zaměstnance/kyně by mělo být vázáno také na jasné výsledky hodnocení.

Hodnocení, mzdy a odměny jsou významným motivujícím faktorem, který silně ovlivňuje loajalitu, výkonnost i spolehlivost. **V kontextu rovných příležitostí je nutné, aby systém hodnocení byl spravedlivý a transparentní pro všechny zaměstnance/kyně**, aby tak zaměstnanci/kyně věděli, co konkrétně ovlivňuje výši jejich mzdy. Dotazníkové šetření ukázalo, že je velká část zaměstnanců/kyň, kteří se neorientují v systému příplatků a odměn, viz vybrané citace k danému tématu:

„...ani vedení mého pracoviště mi není schopné vysvětlit, proč jsem na výplatní pásce měla částky, které jsou jak jsou...“,

„...odměny dostávám, ale nevím za co, jen se tak domýšlím, trochu demotivační“.

„...nemám o tom vůbec přehled, pokud jsem viděl na výplatní pásce nějakou odměnu, tak jsem spíš jen tušil, za jakou práci tato odměna asi může být..“

V souvislosti s motivací na pracovišti lze připomenout také jeden klíčový motivační faktor a tím jsou dobré vztahy. Je to faktor, který organizací nic nestojí, přesto jej lidé velice oceňují a velice si jej váží.

Na dotaz, co je největší motivací pro jejich práci, zaměstnanci/kyně uvedli na prvním místě smysluplnost práce, na druhém místě možnost sladování práce a rodiny/osobního života a na třetím místě zmínili právě vztahy.

I vzhledem k tomu, jak nízké (a tedy částečně demotivační) je finanční ohodnocení a platy právě v oblasti školství, je nutné posilovat jiné motivační faktory, které souvisí s oblastí motivace, oblastí komunikace a vztahů apod.

V dotazníkovém šetření byla oblast motivace zahrnuta také v otázce č. 22 *„Co u svého zaměstnavatele a na svém pracovišti nejvíce oceňujete?“*. Zde zaměstnanci/kyně nejvíce zmiňovali: dobré a přátelské vztahy s kolegy, volnost a důvěru, otevřenost, vstřícnost a ochotu, akademickou svobodu, pracovní prostředí a práci v centru města, sounáležitost, možnost realizace, podporu v uměleckém rozvoji, kreativitu, kolegiální a také snahu vyjít vstříc, když to jde.

b) Odměňování

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

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

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

Lze konstatovat, že v České republice obecně jsou takto nevýhodně odměňovány ženy, které pracují za nižší plat než muži, v průměru až o 16 %¹⁴. Představa, že ve firmách a organizacích, kde jsou kritéria odměňování, platových tarifů a pravidla příplatků jasně nastavena v některých klíčových dokumentech a tím pádem je zaručeno rovnosti v hodnocení, je mylná. Ještě stále zde existuje řada jiných vlivů, tzv. nadtarifních složek, kam lze zařadit například osobní ohodnocení, odměny, příplatek za vedení, věrnostní apod. Zde všude se v některých případech může genderově nerovný přístup uplatňovat, například s argumenty typu „udržení mužů ve vedoucí funkci, muž v roli živitele, plátce hypotéky apod.“

Z hlediska rovnosti by mělo být tedy zajištěno, aby se pohlaví zaměstnance či zaměstnankyně nestalo důvodem pro nižší odměnu.

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

Genderová analýza zkoumá konkrétní mzdové ohodnocení konkrétních zaměstnanců/kyň a posuzuje, zda nemůže být eventuální rozdíl přičten na vrub pohlaví, tak jak je známa praxe v kontextu ČR. Vhodné je realizovat diverzitní statistiku odměňování, protože případné nerovnosti mohou být zjištěny i v rámci stejného pohlaví, např. z důvodu věku.

¹⁴ Průměr platové nerovnosti v EU činí cca 13 %, Česká republika je se svými 16 % spíše na konci žebříčku. Ženy v České republice jsou platově znevýhodněny ve všech pracovních odvětvích a ve všech věkových kategoriích. V důsledku toho, že ženy pobírají nižší plat než muži v rámci celého svého produktivního života, mají pak nižší důchody než muži (v ČR v průměru o 2000,- Kč) a objevuje se fenomén – *feminizace chudoby*.

ZJIŠTĚNÍ A HODNOCENÍ:

ANO - s výhradou: JAMU dosud nerealizovala genderové statistiky odměňování a **auditorský tým velice oceňuje přístup tohoto zaměstnavatele**, který poskytl data pro realizaci analýzy, kdy komentáře jsou poskytnuty níže pod hodnocením této oblasti.

Systém hodnocení/odměňování je částečně ukotven v dokumentu *Vnitřní mzdový předpis (2023/06 LJ)*, jenž je veřejně dostupný, stejně jako další klíčové dokumenty, na webu JAMU, úřední desce – List JAMU. Ocenit lze dokument *Kariérní řád (2019/03 LJ)*, který ukotvuje také závislost odměňování na dosažených výsledcích. Motivační nástroje pro hodnocení a odměňování zaměstnanců/kyň v závislosti na dosažených výsledcích jsou v současnosti vytvářeny vedením fakult a jsou pravidelně vyjadřovány individuálním osobním hodnocením. Ocenit lze skutečnost, že v době realizace auditu JAMU pracovalo na systému hodnocení a uvědomovalo si důležitost nastavení tohoto procesu i jisté rezervy v této oblasti.

Výhradou je skutečnost, že není nastaven sjednocený systém hodnocení ve sjednocené formě na všech pracovištích. Výhradou je také skutečnost, že systém hodnocení a odměňování je vnímán některými zaměstnanci/kyněmi jako netransparentní. 38 % zaměstnanců/kyň v dotazníkovém šetření uvedlo, že nemají přehled o tom, co vše ovlivňuje konečnou výši jejich platu.

Z osobních rozhovorů i z dotazníkového šetření vyplynulo, že JAMU by měla obecně stanovit naprosto transparentní a jasné mechanismy hodnocení, nároků aj.

36 % zaměstnanců/kyň v dotazníkovém šetření uvedlo, že někdy v minulosti řešilo svoji nespokojenost se systémem hodnocení a odměňování, kdy jako velmi častý důvod byla zmiňována jednak obecně nespokojenost s podfinancováním této sféry, zmiňována byla také absence jasně definovaných pravidel ze strany zaměstnavatele, jak bude zaměstnanec/kyně odměňován/a. V organizaci neexistuje *Pracovní řád* ani dokument, týkající se Stížností, oznámení a podnětů, kde by byl ukotven proces, jak postupovat v okamžiku, kdy se zaměstnanec/kyně cítí být poškozen/a na svých právech, je nespokojen/a se svým odměňováním apod.

Komentář:

Systém osobních příplatků a odměn není v žádném interním dokumentu jasně a srozumitelně definován ve smyslu jasně stanovené výše (či rozmezí) faktorů, které ovlivňují jejich navýšení, jasné stanovení rozpětí mimořádných odměn aj. Vnitřní mzdový předpis sice shrnuje typy příplatků a odměn, nicméně např. u osobního příplatku je uvedeno, že může být poskytnut až do výše 100 % mzdového tarifu, ale vzhledem k neexistenci hodnotících rozhovorů a hodnotících formulářů na všech pracovištích však není nikde evidováno, jak byl který zaměstnanec/kyně konkrétně hodnocen za dané období a co vše tedy výši jeho osobního příplatku ovlivnilo (a proč). Vnitřní mzdový předpis JAMU je tak jeden krok k transparentnosti hodnocení/odměňování, tím druhým krokem by mělo být nastavení celého systému hodnocení a provázanost i na kariérní řád apod.

Zaměstnavatel by si měl vést systematickou evidenci mzdové hladiny, a to zejména v tzv. job families, tzn. skupinách, které vykazují stejné zařazení a jsou na pozice kladeny stejné nebo velmi podobné nároky. Případná nerovnost totiž může existovat i v rámci stejného pohlaví, například z důvodu věku, či rodičovství.

JAMU je zaměstnavatelem, který má zájem rozvíjet a motivovat své zaměstnance/kyně. V oblasti odměňování je vhodné, v kontextu rovných příležitostí, realizovat v pravidelné roční periodicitě genderové (případně diverzitní) statistiky odměňování. Jen na základě realizovaných statistik/mzdových analýz je možné srovnat odměňování mužů a žen na srovnatelných pozicích.

JAMU poskytla auditorce *Tabulku pro srovnání mezd a odměň*, která obsahovala anonymní data za kalendářní rok 2022 (souhrn mezd a odměň) a také data za rok 2023 (měsíce leden – srpen 2023). V tabulce byly uvedeny všechny faktory (položky), které konečnou výši platu ovlivňují.

JAMU - TABULKA PRO SROVNÁNÍ MEZD A ODMĚŇ																		
Kód	Pohlaví	Rok narození	Vznik pracovního poměru	Pozice	Úvazek	Mzdová třída	Základní mzda při úvazku 100%	Data k 8/2023							Data za celý kalendářní rok 2022			
								Základní mzda	Osobní příplatek	Smluvní mzda	Příplatek za vedení	Směnný příplatek	DSP příplatek	Příplatek za garant	Mzda celkem	Odpracované hodiny celkem	Odměny celkem	Matejská / rodičovská dov

Byť jsou v tabulce všechny položky ovlivňující konečnou výši mzdy, pro přesnou genderovou analýzu odměňování by bylo vhodné mít ještě filtr, kde by jasně definoval shodné pozice (tzv. job families). Zaměstnavatel by si měl vést systematickou evidenci mzdové hladiny, a to zejména v tzv. job families, tzn. skupinách, které vykazují stejné zařazení a jsou na pozice kladeny stejné nebo velmi podobné nároky. Na JAMU pracují ženy a muži na srovnatelných pozicích.

V rámci analýzy odměňování nebyly shledány žádné větší disproporce. Faktorů, ovlivňující konečné platy, je celá řada, od různých typů příplatků, přes počet odpracovaných hodin, po odměny.

Obecně je třeba zohlednit také skutečnost, že některé pozice/funkce jsou na JAMU kumulované a případné rozdíly u jednotlivých zaměstnanců/kyň mohou být způsobeny kumulací funkcí, vícezdrojovým financováním, resp. účastí konkrétních zaměstnanců/kyň na různých projektech. Toto jsou tedy další faktory, ovlivňující konečnou výši mzdy a bylo by vhodné je také do budoucna zohlednit i z důvodu nové směrnice EU, která bude platit pro všechny zaměstnavatele, zaměstnávající 250 a více osob.

V kontextu rovných příležitostí a nutnosti posílit transparentnost v systému hodnocení a odměňování, je nutné zmínit skutečnost, že v roce v březnu 2021 předložila Evropská komise návrh týkající se transparentnosti odměňování, který má zajistit, aby ženy a muži v EU byli za stejnou práci odměňováni stejně. EU chce posílit zásady stejné odměny mužů a žen za stejnou práci.

Nová pravidla týkající se transparentnosti odměňování přijala Rada 24. dubna 2023. Cílem této směrnice EU je bojovat proti diskriminaci v odměňování a přispět k odstranění rozdílů v odměňování žen a mužů v EU. Podle nových pravidel budou společnosti v EU povinny **sdílet informace o vyplácených mzdách** a přijmout opatření, pokud u nich rozdíl v odměňování žen a mužů přesahuje 5 %. Směrnice rovněž obsahuje ustanovení o **náhradě** pro oběti diskriminace v odměňování a o sankcích pro zaměstnavatele, kteří pravidla porušují, včetně **pokut**.

Zde je seznam opatření k zajištění transparentnosti odměňování, který ze směrnice vyplývá:

- Zaměstnavatelé budou muset v oznámení o volném pracovním místě nebo před pohovorem o zaměstnání poskytnout informace o počáteční úrovni odměny nebo jejím rozsahu. Naopak nebudou mít možnost požadovat od potenciálních zaměstnanců/kyň informaci ohledně jejich minulé mzdy.
- Zaměstnanci/kyně budou mít právo požadovat od svého zaměstnavatele informace o výši své osobní odměny a o průměrných úrovních odměny rozdělených podle pohlaví pro kategorie pracovníků/nic, kteří vykonávají stejnou nebo rovnocennou práci.
- Zaměstnavatelé s nejméně 250 zaměstnanci/kyněmi musí zveřejňovat informace o rozdílech v odměňování žen a mužů v jejich organizaci.
- Jestliže zprávy o odměňování odhalí **rozdíly v odměňování žen a mužů ve výši 5 % a více** a zaměstnavatel nebude moci tento rozdíl odůvodnit objektivními genderově neutrálními faktory, budou zaměstnavatelé muset ve spolupráci se zástupci zaměstnanců/kyň odměňování posoudit.
- Zaměstnanci/kyně, kteří byli diskriminováni/ny v odměňování na základě pohlaví, mohou obdržet náhradu, včetně úplného vrácení dlužné mzdy a souvisejících odměn nebo plateb v naturáliích.

Klíčové tak bude udělat si jasno ve vnitřním systému odměňování, stanovit si výše mezd a výkonnostních složek pro jednotlivé kategorie pozic, dobře je popsat, zařadit si je do jednotlivých úrovní a ujasnit si, v jakých případech se jedná o rovnocennou práci.

Aby si auditovaná organizace mohla sama realizovat statistiky odměňování, doporučuje auditorský tým analytický nástroj Logib¹⁵, který by organizaci umožnil otestovat míru rovnosti v odměňování bez nutnosti s kýmkoliv sdílet vlastní data. Nástroj Logib jim na bázi statistické regrese spočítá, zda nemají Gender Pay Gap¹⁶, a pokud ano, pak kde vznikl.

¹⁵ **Nástroj Logib** funguje na bázi MS Excel, do kterého se zadají personální data v určeném formátu. Výpočet probíhá pomocí regresní analýzy, která zkoumá objektivní faktory ovlivňující výši mzdy (včetně tzv. „lidského kapitálu“, tj. osobních charakteristik jako jsou odborná příprava, délka praxe či délka trvání pracovního poměru) a další údaje, jež se týkají konkrétního pracovního místa (požadovaná úroveň odborných dovedností, pozice v řízení). Jako jedna z nezávislých proměnných zde navíc figuruje hledisko pohlaví a Logib je tak schopen identifikovat, zda je jím výše odměny žen či mužů u daného zaměstnavatele ovlivněna či nikoli. Pokud ano, dokáže přesně spočítat, o jak velký rozdíl v odměňování se jedná. Bližší informace jsou k dispozici v rámci projektu MPSV – rovná odměna: <https://rovnaodmena.cz/rovne-odmenovani/logib/>

¹⁶ **Gender Pay Gap (GPG)** – ukazatel, který vyjadřuje míru nerovnosti v odměňování. Jeho hodnota představuje průměrný rozdíl ve výdělcích žen a mužů. GPG je vyjádřen procentuálně, a to v procentech průměrného platu mužů.

c) Benefitní systém

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

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

ZJIŠTĚNÍ A HODNOCENÍ:

ANO - splněno: Organizace nabízí dostatečnou nabídku zaměstnaneckých výhod. Struktura, nabídka i přístup k zaměstnaneckým benefitům je, i z hlediska rovného přístupu, v pořádku. Ocenit lze skutečnost, že organizace poskytuje také benefity, podporující oblast sladování pracovního a rodinného/osobního života, jako je například: příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění, mobilní tarif, vzdělávací kurzy a školení, výhodné vstupné na kulturní akce, karta Multisport.

Ocenit lze *Směrnici o benefitech (č. 8/2023 LJ)*, z dubna 2023, která všechny benefity shrnuje a zároveň transparentně prezentuje podmínky poskytnutí těchto dokumentů.

Jako výhradu lze zmínit skutečnost, že nabízené benefity nejsou součástí inzerovaných pracovních pozic, což je, v kontextu rovných příležitostí a otevřeného přístupu, vhodné.

Komentář:

Organizace disponuje dostatečným množstvím benefitů, kdy kvitovat lze jistě benefity, podporující oblast sladování. Zároveň lze jako benefit zmínit nástroj/službu, který je poskytován všem zaměstnancům/kyním i studujícím, kterým je Centrum pomoci a péče o duševní zdraví.

Z dotazníkového šetření, realizovaného v rámci auditu, vzešla 71% spokojenost s nabízenými benefity. Zaměstnanci/kyně v osobních rozhovorech i dotazníkovém šetření uváděli, že je pro ně velkým benefitem možnost sladování, dostatečný počet dnů dovolené, vstřícné a přátelské prostředí.

Důležité je zde zmínit postřeh, že někteří zaměstnanci/kyně v dotazníku uvedli, že nevědí, na jaké benefity mají nárok a co JAMU, jako zaměstnavatel, poskytuje. Bylo by vhodné zde v nějaké pravidelné periodicitě připomínat zaměstnancům/kyním jejich zaměstnanecké výhody, a to také včetně služeb, týkající se péče o duševní zdraví apod.

SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

Souhrn hodnocení

a) Hodnocení a zpětná vazba	ANO - s výhradou
b) Odměňování	ANO - s výhradou
c) Benefitní systém	ANO - splněno

Souhrn níže uvedených doporučení z této oblasti bude v dalším kroku rozpracován v rámci Plánu genderové rovnosti (GEP), který bude vycházet z doporučení genderového auditu (2021):

Souhrn doporučení

➤ **Doporučujeme v oblasti hodnocení a odměňování:**

- nastavit *Systém hodnocení*, který by měl obsahovat a transparentně komunikovat proces nastavení cílů, způsob hodnocení i sebehodnocení, (sebe)hodnotící otázky. Nutné je nastavit všechny relevantní faktory, které ovlivňují konečný plat transparentně tak, aby byl systém hodnocení pro zaměstnance/kyně srozumitelný a jasný (osobní ohodnocení a transparentnost odměn). Zamyslet se nad tím, jak bude v hodnotícím systému ošetřena pozice, kde je „kumulace funkcí“.
- vzdělávání všech vedoucích zaměstnanců/kyň v oblasti hodnocení a motivace zaměstnanců/kyň, kdy workshop by obsahoval také praktické školení na téma Jak vést efektivně hodnotící/motivační pohovor.
- poskytovat všem zaměstnancům/kyním zpětnou vazbu v rámci osobního hodnotícího pohovoru a v pravidelné roční periodicitě,
- realizovat genderové/diverzitní statistiky odměňování na všech srovnatelných pozicích, a to jednou ročně (například prostřednictvím analytického nástroje Logib).

➤ **Doporučujeme v oblasti benefitů:**

- uveřejňovat benefity/zaměstnanecké výhody, v rámci všech inzerovaných pozic. Zároveň, v případě vzniku nového dokumentu *Pracovní řád* (který je ze strany auditorského týmu doporučen již v první mapované oblasti), by organizace měla shrnout VŠECHNY benefity a výhody, jež zaměstnancům/kyním nabízí. Seznam zaměstnaneckých benefitů by obsahoval jak oblast finanční (odměny, osobní příplatek), tak oblast nepeněžního ocenění a zároveň i oblast péče o zaměstnance/kyně a oblast podpory sladění pracovního a rodinného/osobního života, kdy do této oblasti lze dodat například Centrum pomoci, pracovní kolektiv a pracovní prostředí, prostředí jistoty. Tento Seznam zaměstnaneckých benefitů pak také umístit na webové stránky, v rámci ikony Kariéra s cílem zatraktivnit organizaci jako zaměstnavatele pro všechny uchazeče a uchazečky o zaměstnání.

3. Slad'ování pracovního a rodinného života

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

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

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

Slad'ování práce a rodiny nejvíce řeší rodiny s malými dětmi a také osoby 50+ (především ženy), které se starají o své mnohdy ještě nedospělé děti a zároveň o stárnoucí rodiče.¹⁷ Je třeba však uvést na pravou míru, že téma slad'ování práce a rodiny se týká všech skupin zaměstnanců a zaměstnankyň, pro všechny je to téma důležité. Každý jedinec má nárok na to sladit svůj osobní/profesionální/rodinný život.

Při uplatňování principů slad'ování pracovního a rodinného života je velice důležité, jakým způsobem k tématu daný zaměstnavatel přistupuje. Lze konstatovat, že z pohledu zaměstnavatele, který se již věnuje oblasti slad'ování práce a rodiny aktivně, lze toto téma považovat za součást organizační kultury. Tyto organizace se snaží rozvíjet své zaměstnance a zaměstnankyně a zároveň se jim snaží zajistit takové podmínky, aby z organizace neodcházel. Péče o zaměstnané osoby je pro tento typ zaměstnavatelů zdůrazňovanou perspektivou a jistým benefitem. Tito zaměstnavatelé se řadí mezi společensky odpovědné, kdy naplňují (aktivní podporou work-life balance politiky) tzv. sociální pilíř CSR v praxi.

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

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

- a) Flexibilní formy práce
- b) Aktivity, usnadňující kvalitnější slad'ování práce a rodinného/osobního života
- c) Management mateřské a rodičovské dovolené

¹⁷ Těmto osobám (zejména ženám) 50+ se říká „sendvičová generace“. Tyto osoby se ocitají díky dvojímu tlaku, kdy potřebují slad'ovat „na druhou“, v tzv. sendviči.

a) Flexibilní formy práce

ZJIŠTENÍ A HODNOCENÍ:

ANO - s výhradou: JAMU umožňuje flexibilní formu práce ve smyslu možnosti práce na částečný úvazek. Home office byl v minulosti na JAMU umožněn na základě individuální dohody, ocenit lze však nový dokument *Dohoda o výkonu práce na dálku*, kterým JAMU pružně reagovala na klíčové změny/novinky novely Zákoníku práce a Home office v říjnu 2023 tak ukotvila oficiálně. Co se týká pružné pracovní doby, je možno tyto formy práce využít po individuálně dohodě s nadřízeným. Z osobních rozhovorů i z dotazníkového šetření vzešla vysoká spokojenost v oblasti sladování, kdy z dotazníkového šetření vzešla 88 % spokojenost s flexibilními formami práce. Sladování práce a rodiny je zaměstnanci/kyněmi vnímáno jako velký benefit a silný motivační faktor, který velmi oceňují, což také z rozhovorů i dotazníkového šetření vyplynulo.

Výhradou je nicméně skutečnost, že pružná pracovní doba není oficiálně ukotvena (v případech, kde to pracovní pozice umožňuje), kdy v kontextu rovných příležitostí dnes společensky odpovědný zaměstnavatel režim pružné pracovní doby ukotvuje v rámci klíčových dokumentů, následně zahrnuje do nabídky svých benefitů a prezentuje také v rámci všech pracovních pozic, kde je pružná pracovní doba možná.

Komentář:

Otázka sladování pracovního a rodinného/osobního života je velice důležitá pro každého zaměstnance/kyně.

Je nutné uvědomit si, že flexibilní formy práce jsou velkým benefitem nejen pro zaměstnance/kyně, ale také pro uchazeče a uchazečky o zaměstnání, proto v rámci inzerovaných pozic, tam, kde to daná pracovní pozice umožňuje, je vhodné zveřejnit v rámci pracovní nabídky také pružnou pracovní dobu.

Na dotaz: *Kterou z uvedených flexibilních forem nemůžete využívat, ale rád/a byste využíval/a, protože to Vaše pracovní pozice umožňuje*, byl nejčastěji zmíněn požadavek na pružnou pracovní dobu, kdy právě práci z domova zvolilo 35 % zaměstnanců/kyň. Odpověď Jiná forma zvolilo zhruba 33 % zaměstnanců/kyň, kteří ve velké většině v rámci komentáře psali, že mohou využívat různé flexibilní práce na základě individuální dohody se svým nadřízeným a jsou tak spokojeni.

Příkladem dobré praxe je ten zaměstnavatel, který podporuje flexibilní formy práce oficiálně, kdy režim pružné pracovní doby je oficiálně ukotven v *Pracovním řádu*, kde všude tam, kde to pracovní pozice umožňuje, je u každé pozice uvedena pružná pracovní doba, základní pracovní doba a volitelná pracovní doba. V takovém případě tak zaměstnavatel podporuje oblast sladování práce a rodiny, zároveň je pro své zaměstnance/kyně transparentní a srozumitelný.

Byť z dotazníkového šetření vyplynula 88% spokojenost s nabídkou flexibilních forem práce, oficiální pružná pracovní doba a home office se objevovaly v komentářích, v námětech na zlepšení, v námětech na rozšíření benefitů. Jak již bylo sděleno v hodnocení, Home office byl v říjnu 2023 oficiálně ukotven, kdy JAMU vytvořila dokument *Dohoda o výkonu práce na dálku*, který je od listopadu 2023 v platnosti.

V kontextu podpory rovných příležitostí a oblasti sladování práce a rodiny i vzhledem k tomu, že oficiálně nastavená pružná pracovní doba se stává u mnoha zaměstnavatelů již normou, by bylo vhodné zapracovat tuto oblast/toto téma do doporučeného nového Pracovního řádu. Příkladem dobré praxe mohou být také některé vysoké školy, které mají režim pružné pracovní doby ukotven např. v dokumentu *Pružná pracovní doba a pravidla evidence odpracované doby na parcovištích*, kde mají stanoven rozsah základní pracovní doby (např. 8.00 – 13.30) a stanovenou dobu volitelnou (úseky 6.00 – 8.00 a 13.30-22.00).

b) Aktivity, usnadňující kvalitnější sladování práce a rodinného/osobního života

ZJIŠTĚNÍ A HODNOCENÍ:

ANO - s výhradou: Organizace podporuje oblast sladování pracovního a rodinného/osobního života, kdy v této souvislosti lze jistě zmínit možnost práce na zkrácené pracovní úvazky a podporu formou benefitů: příspěvek na penzijní připojištění, karta Multisport.

Ocenit lze také Poradenské centrum Hudební fakulty JAMU, kdy cílem centra je podpora zdravého sociálního klimatu na fakultě a nabídka pomoci v oblasti péče o duševní zdraví.

Ocenit lze psycholožku, která na JAMU působí a poskytuje zaměstnancům/kyním psychologické poradenství a konzultace v oblasti work-life balance, zvládnání stresu, zvládnání úzkosti, prevence syndromu vyhoření apod.

Velmi dobrou aktivitou je JAMU Talks, diskusní on-line formát, který realizuje videa (streamy) na témata, zaměřená právě na důležitou oblast sladování. Streamy na témata Work-life balance, Time management, Syndrom vyhoření apod. jsou velice aktuální a ocenit zde lze také široký zásah cílové skupiny, kdy na stream se mohou připojit jak zaměstnanci/kyně JAMU, tak také studující.

Výhradou je neoficiálně ukotvení pružné pracovní doby, což se v rámci mapování této oblasti také sleduje a zohledňuje.

Komentář:

Možnost částečných úvazků i nabízené benefity, podporující oblast sladování, ukazují na snahu organizace o podporu sladování pracovního a rodinného/osobního života.

Z celkového počtu 500 zaměstnanců/kyň je zde téměř polovina osob (48 %) ve věku 50 +. Dále 42 % osob je ve tzv. „sendvičová generace“ zaměstnanců/kyň, tedy ve věku 45-60. Tito zaměstnanci/kyně čelí zvýšené potřebě sladování a péči.

V souvislosti s pojmem sendvičová generace je nutno znovu zmínit, že se jedná o osoby, které pracují a pečují „na druhou“, kdy se často starají o své nedospělé děti či vnoučata a zároveň se starají o své stárnoucí rodiče, či rodiče svého partnera. V této souvislosti by bylo vhodné zvážit například aktivitu ve smyslu doplnění benefitu sociálního poradenství pro osoby, pečující o jinak závislé členy rodiny a tento benefit oficiálně doplnit do *Seznamu benefitů*.

Jako vhodná aktivita (příklad dobré praxe u některých organizací) se jeví *Manuál pro sladování osobního a profesního života pro zaměstnance/kyně*, který by obsahoval „scénář životních situací“ a obsahoval by také možnou podporu a pomoc lidem, kteří čelí v osobním životě situaci, kdy mají zvýšenou potřebu sladovat svůj život. Tam patří například zaměstnanci/kyně, kteří pečují o děti, zaměstnanci/kyně pečující o jinak závislé osoby (např. dlouhodobě nemocné) apod.

V rámci vzdělávání by bylo vhodně zařadit školení na témata:

- **Sladování pracovního a rodinného/osobního života**, kde by bylo zohledněno také téma pravidel efektivního time managementu, life managementu, pravidla pro psychohygienu proti syndromu vyhoření apod. Byť školení na některá z těchto témat na JAMU proběhla, je vhodné je opakovat v pravidelné periodicitě, protože podpora duševního zdraví je také o prevenci.
- **Podpora zdravého sebevědomí (a seberepektu)** a co vše sebevědomí ovlivňuje v oblasti rozhodování, delegování, práce s prioritami, time/life management, práce se stresem. Osvěta v této oblasti, spolu s tipy na to, jak efektivně plánovat, jak umět říkat slušnou formou ne, či umět delegovat, nebo jak si naopak říct o pomoc by jistě bylo přínosné jak pro vedoucí, tak pro řadově zaměstnance/kyně.

c) Management mateřské a rodičovské dovolené

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

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

ZJIŠTĚNÍ A HODNOCENÍ:

ANO - s výhradou: JAMU podporuje oblast sladování v možnostech částečného úvazku. Organizace vychází vstříc zaměstnankyním na/po mateřské/rodičovské dovolené také možností zapojení se do pracovního procesu dříve.

Výhradou je skutečnost, že organizace nemá oficiálně ukotven systém managementu mateřské/rodičovské dovolené a nemá tak oficiálně nastaven proces komunikace se zaměstnanci/kyněmi na mateřské/rodičovské dovolené od nástupu až po návrat z M/R dovolené, který by zahrnoval i nastavený adaptační proces pro zaměstnance/kyně vracející se zpět do pracovního procesu.

Komentář:

JAMU evidovala v době realizace genderového auditu 500 zaměstnanců/kyň, v rámci nichž jsou jistě také zaměstnanci/kyně potenciální rodiče. Proto je důležité, aby organizace management mateřské/rodičovské dovolené oficiálně nastavila a byla v něm proaktivní.

Dobrou praxí v této sledované oblasti bývá *Směrnice management mateřské/rodičovské dovolené*, jejímž smyslem je kromě jiného deklarovat permanentní zájem o zaměstnance/kyni, udržovat odborné znalosti, know how a sociální kontakt, usnadnit návrat po mateřské/rodičovské dovolené, omezuje fluktuaci po mateřské/rodičovské dovolené a zrychluje proces návratu po mateřské/rodičovské dovolené. Dobrou praxí je taky oficiálně ukotvený *Mentoringový program pro osoby, vracející se z rodičovské dovolené* (obdobu adaptačního programu pro nově nastoupivší zaměstnance/kyně), a také vzdělávací kurzy pro rodiče na mateřské/rodičovské dovolené, které plánují brzký návrat zpět do pracovního procesu (formou různých kurzů, zaměřených na: podporu sebevědomí, komunikaci, novinky v organizaci, novinky v zákonech) – přitom je zajištěno hlídání dětí.

SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A RODINNÉHO/OSOBNÍHO ŽIVOTA

Souhrn hodnocení

a) Flexibilní formy práce	ANO - s výhradou
b) Aktivity, usnadňující slaďování práce a rodiny	ANO - s výhradou
c) Management mateřské a rodičovské dovolené	ANO - s výhradou

Souhrn níže uvedených doporučení z této oblasti bude v dalším kroku rozpracován v rámci Plánu genderové rovnosti (GEP), který bude vycházet z doporučení genderového auditu (2023):

Souhrn doporučení

- **Doporučujeme realizovat vzdělávání pro vedoucí i řadové zaměstnance/kyně na téma Slaďování pracovního a rodinného/osobního života.** Tento workshop by obsahoval také téma Time/life managementu, stress managementu, boje proti syndromu vyhoření apod. a byl by opakován v pravidelné periodicitě, a to za účelem prevence.
- **Doporučujeme reflektovat věkové složení zaměstnanců/kyň, kdy velká část jich je v sendvičové generaci** a ve věku 50+ a řeší potřebu slaďování a péče o své stárnoucí rodiče a vytvořit například *Manuál pro slaďování osobního a profesního života pro zaměstnance/kyně*, který by obsahoval “scénář životních situací” a obsahoval by také možnou podporu a pomoc všem zaměstnancům/kyním, kteří potřebují ve větší míře slaďovat, tedy jak zaměstnancům/kyním na M/R dovolené, tak zaměstnancům/kyním, kteří například poskytují neformální péči o osobu v domácím prostředí.
- **Doporučujeme využívat aktivně management mateřské a rodičovské dovolené a vypracovat interní směrnici**, která by management M/R dovolené řádně ošetřila a jež by zahrnovala následující:
 - Osobní plán návratu do zaměstnání – jedná se o dobrý nástroj, který umožňuje udržet přehled o rodiče na mateřské/rodičovské dovolené. Tento Osobní plán návratu do zaměstnání se často stává i dodatkem k pracovní smlouvě.
 - Možnosti automatického zapojení se do práce během mateřské/rodičovské dovolené, pokud je příležitost.
 - Komunikace – osvědčuje se oficiálně nastavená a pravidelná komunikace s rodiči na mateřské/rodičovské. Může se jednat o formu zasílání interního

newsletteru, přístup k internímu informačnímu systému, osobní či telefonický kontakt, sociální kontakt – pozvánky na různé akce, večírky, apod.

- Poslední půlrok před návratem z rodičovské dovolené je důležitý a jedná se o dobu, kterou je možno ideálně využít pro přípravu a rychlé zapojení se do pracovního procesu. Osobám, vracejícím se do práce, je možno nabídnout tzv. supervizi, či koučování zaměřené na sladování práce a rodiny – kdy lze využít znalosti a dovednosti starších pracovníků či pracovníc.

4. Kultura organizace

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

Kulturu organizace lze chápat jako celý soubor zásad, přístupů, norem a hodnot. Ty jsou pak v organizaci sdíleny a udržovány jako obecné vzorce chování, jednání a vystupování. Tato kultura určuje vnější vystupování firmy či organizace ke svému okolí a dále ji tvoří vnitrofiremní vztahy a pracovní prostředí. Klíčovým prvkem pro (de)formování firemní/organizační kultury je kvalita a úroveň komunikace (osobní, individuální, skupinová). Moderní zaměstnavatel pracuje aktivně s politikou rovných příležitostí a diverzity, otevřeně komunikuje se svým okolím i zaměstnanci a zaměstnankyněmi a vytváří příjemné pracovní prostředí. Její firemní/organizační kultura je potom citlivá, otevřená a respektující.

Ideálním předpokladem pro úspěšnou firemní/organizační kulturu je zainteresovanost řídicích pracovníků a pracovníc, jejich znalost a osvědčené smýšlení v oblasti moderní otevřené personální politiky, rovných příležitostí a diverzity. Je důležité, aby si tito vedoucí pracovníci/ce organizace uvědomili, že jsou to především oni, kteří určují „náladu“ a atmosféru na pracovišti, že jsou to především jejich slova a činy, jejich chování a přístup k lidem/situacím, které formují či deformují vnitrofiremní klima. Je ideální, pokud si právě vedoucí pracovníci/ce uvědomují, že situace rovných příležitostí žen a mužů ve společnosti nemusí být ideální a jsou si plně vědomi nutnosti (pozitivní) změny.

Vhodným krokem pro nastartování pozitivních změn ve firemní/organizační kultuře je pak, po zevrubném zanalyzování si stávající úrovně firemní/organizační kultury, schopnost sebereflexe, která nastává v okamžiku, kdy si firma či organizace uvědomí nutnosti změny v nastavení vnitrofiremních a komunikačních procesů. Aktivní politiku rovných příležitostí a podporu diverzity může organizace využít i navenek - formou PR otevřené a citlivě smýšlející organizace a pěstovat si tak image atraktivního a respektujícího zaměstnavatele.

V rámci firemní/organizační kultury se vedle přístupu k politice rovných příležitostí sleduje také systém komunikace organizace (externí i interní) a pracovní prostředí.

V rámci organizační politiky/kultury se genderový audit zaměřil na tyto oblasti:

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

a) Přístup k politice rovných příležitostí

ZJIŠTĚNÍ A HODNOCENÍ:

ANO - s výhradou:

Je nutné ocenit, že vedení organizace má zájem aktivně podporovat politiku rovných příležitostí a staví se otevřeně také k oblasti sladování pracovního a rodinného života. Ocenit lze *Etický kodex*, skterý shrnuje základní etická a morální pravidla pro zaměstnance/kyně, studující a členy orgánů JAMU a který je veřejně dostupný na webu JAMU.¹⁸ V Etickém kodexu je uvedeno, že organizace si je vědoma své společenské odpovědnosti a nezbytnosti uchovávat a rozvíjet etické a morální hodnoty.

Ocenit lze **Centrum pomoci** a také **Poradenské centrum**, které nabízí poradenství zaměstnancům/kyním, jež se setkají s nějakou nevhodnou formou chování.

Ve *Výroční zprávě JAMU za rok 2022* organizace uvádí, že řeší problematiku sexuálního a genderově podmíněného obtěžování v souladu s *Etickým kodexem JAMU*.

V roce 2022 se pokračovalo v rozvoji institucionálního řešení potřeb, na které mimo jiné upozornila též studentská iniciativa NE!MUSÍŠ TO VYDRŽET v roce 2021.

Výhradou je skutečnost, že organizace nepracuje zatím příliš aktivně s politikou rovných příležitostí ve své personální politice, kdy v rámci interních dokumentů chybí *Pracovní řád*, který by zahrnoval srozumitelně a transparentně všechny klíčové oblasti personální politiky (od nábory nových zaměstnanců/kyň až po jejich případný odchod/propuštění), a to v kontextu rovných příležitostí. Pružná pracovní doba není ukotvena oficiálně (kdy oblast sladování se také zahrnuje do hodnocení Přístupu k politice rovných příležitostí).

Komentář:

V kontextu přístupu k politice rovného zacházení je zde nutné opět vyzdvihnout podporu oblasti sladování pracovního a rodinného/osobního života, a to ve formě možnosti zkráceného úvazku a také poskytováním benefitů, podporujících sladování pracovního a rodinného/osobního života.

Z rozhovorů vyplynula spokojenost zaměstnanců/kyň s pracovním prostředím.

V kontextu rovných příležitostí je zde třeba dále zmínit, že sledována je v této oblasti také společenská odpovědnost organizace. Zde je nutné vyzdvihnout aktivitu v regionálním pilíři

¹⁸ **Etický kodex JAMU** shrnuje základní etická a morální pravidla pro zaměstnance/kyně, studující a členy orgánů JAMU, je platný od září 2022 a je dostupný zde:

https://is.jamu.cz/do/jamu/doc/5499/Etický_kodex/2022.14_-_Etický_kodex.pdf

společenské odpovědnosti, kdy ocenit lze také spolupráci se školami. JAMU spolupracuje se středními školami a snaží se u studentů/tek posilovat komunikační a občanské kompetence.

V rámci Centralizovaných rozvojových projektů MŠMT se JAMU v posledních letech zapojilo do projektů posilujících etické a sociální principy.

Co se týká dalších aktivit, spadajících do oblasti rovných příležitostí, zmínit lze aktivity Divadelní fakulty: Setkání akademické obce „Pojďme o tom mluvit“, Poradenství DF JAMU, v rámci něhož je možno využít konzultací s psycholožkou.

Také Hudební fakulta je aktivní v této oblasti. Vedle Poradenského centra, které podporuje work-life balance zaměstnanců/kyň, realizuje již dříve zmíněné „JAMU talks“. Psycholožka, jež zastává na HF pozici peacemakera, poskytuje zaměstnancům/kyním i studujícím konzultace, poradenství a zabývá se také prevencí a osvětovou činností. Lze jednoznačně souhlasit s psycholožkou HF v tom, že akademické psychologické poradenství nejenže zvyšuje kvalitu celkového klimatu na HF JAMU (péči o sociální a duševní zdraví) a pomáhá předcházet neúspěchům, ale především motivuje studující a zaměstnance/kyně udělat včas „první krok“ na cestě k lepšímu (nejen) duševnímu zdraví.

b) Systém komunikace

ZJIŠTĚNÍ A HODNOCENÍ:

ANO - s výhradou: Organizace disponuje dokumenty, které komunikují v písemné formě zaměstnancům/kyním klíčové informace. Interní komunikace probíhá v rámci jednotlivých pracovišť, a to prostřednictvím nastavených pravidelných porad vedení a nastavených porad na jednotlivých pracovištích. Ocenit lze komunikaci externí, webové stránky, transparentně zveřejněné dokumenty. Ocenit lze Občasník JAMU/ 3 minuty, kde rektor JAMU v pravidelné periodicitě informuje zaměstnance/kyně i studující o důležitých věcech a shrnuje/upozorňuje na nejdůležitější aktivity a akce, které se chystají či se realizovaly v nedávné době. Z dotazníkového šetření vzešla spokojenost s interní komunikací, kdy 78 % zaměstnanců/kyň bylo s interní komunikací spokojeno či spíše spokojeno.

Výhradou v rámci této oblasti jsou jisté rezervy v oblasti interní komunikace, kdy interní komunikace byla místy hodnocena ze strany zaměstnanců/kyň jako nekvalitní, neúplná, kdy zaměstnanci/kyně právě oblast interní komunikace dávali jako častý námět na zlepšení. Chybí také pravidelná osobní komunikace se všemi zaměstnanci/kyněmi, v rámci hodnotících motivačních pohovorů či v rámci adaptačního procesu/zpracování (jak vyplynulo z rozhovorů i z dotazníkového šetření). Komunikace a větší informovanost se objevila jako podnět pro zlepšení v rámci osobních rozhovorů a objevila se také jako podnět v rámci dotazníkového šetření.

Komentář:

Interní komunikace je velmi provázána s celkovou atmosférou v organizaci a souvisí úzce se vztahy, které jsou pro zaměstnance/kyně klíčové. Z individuálních i skupinových rozhovorů vzešla komunikace jako přátelská a lidská, zároveň se opakovaly podněty na zlepšení informovanosti a také postřehy, že někdy se informace od vedení nedostanou včas či najednou všem zaměstnancům/kyním. Příkladem dobré praxe u společensky odpovědných zaměstnavatelů je realizace *Monitoringu/mapování podnětů a potřeb zaměstnanců/kyň*, a to vždy v pravidelné periodicitě a zároveň - vždy s prezentací výsledků tohoto Monitoringu všem zaměstnancům/kyním včetně prezentace - zaujetí stanoviska ze strany zaměstnavatele ke zjištěním a případně nastavení změn.

Z rozhovorů s vedením organizace vyplynula snaha o komunikaci se všemi zaměstnanci/kyněmi, přesto v této oblasti ještě není interní komunikace a informovanost sjednocená. Svědčí o tom i podněty zaměstnanců/kyň, kteří vidí v komunikaci rezervu a objevovaly se podněty právě na zlepšení komunikace, zlepšení informovanosti, informační propojenost mezi vedením a zaměstnanci/kyněmi, zlepšení komunikace v souvislosti s transparentností. V rámci osobních rozhovorů i dotazníkového šetření se velice často objevovaly komentáře ve smyslu: *problém komunikace mezi fakultami a rektorátem, nejednotná informovanost, komunikace pouze formou příkazů, mlhavé informace bez koncepce, zmatečné rozesílání emailů, dostatečná komunikace - ale chybí diskuze a zdůvodnění rozhodnutí*.

V souhrnu lze říci, že v komunikace v rámci jednoho pracoviště byla hodnocena lépe než komunikace mezi jednotlivými pracovišti. I ta je ale velmi důležitá, protože všechna pracoviště patří pod JAMU, jedná se o jednoho zaměstnavatele. Z osobních rozhovorů s vedením JAMU (rektorátem) i z osobních rozhovorů s vedením obou fakult vyplynul zájem o společnou komunikaci a zájem o společné dobré vztahy. Vedení na těchto pracovištích si uvědomuje nutnost spolupracovat.

c) Genderově korektní jazyk

ZJIŠTĚNÍ A HODNOCENÍ:

ANO - s výhradou: Genderově korektní jazyk je oblastí, jež se v rámci auditu také sleduje, především v oblasti nábory a inzerce, interních dokumentech, ale také v rámci komunikace směrem ven, k široké veřejnosti.

Zde lze pozitivně ocenit skutečnost, že analyzovaná pracovní inzerce byla psána genderově korektním jazykem. Ocenit lze také organizační struktury jednotlivých pracovišť, které byly psány genderově korektním jazykem.

Výhradou je skutečnost, že jsou klíčové interní dokumenty psány jazykem genderově nekorektním a zde je tedy příležitost pro pozitivní změnu, v kontextu rovných příležitostí.

Komentář:

V této oblasti bylo vše zmíněno v rámci hodnocení. Generické maskulinum je běžně užívaný gramatický jev, nicméně z pohledu genderové analýzy je současně jedním z bodů sledování, přičemž se doporučuje generické maskulinum vyměnit za genderově senzitivní/korektní jazyk s užitím např. zaměstnanec/zaměstnankyně.

Vhodná je genderově korektní komunikace v rámci interních dokumentů.

Doporučení v této oblasti bude, v případě aktualizace některých klíčových dokumentů či při tvoření nových dokumentů, doplnit větu, že se pod užívanými názvy zaměstnanec apod. rozumí vždy jak muž i žena, aby bylo dostáno vládní metodiky standardu genderového auditu a organizace tak měla nějakým způsobem genderovou korektnost, v rámci interních dokumentů, podchycenu. Genderová korektnost interní a externí komunikace bude jistě součástí *Plánu genderové rovnosti* i z důvodu plánovaných aktivit v oblasti genderu ve výzkumu (resp tvůrčí činnosti) apod.

d) Pracovní prostředí/atmosféra

Z pohledu genderové rovnosti se hodnotí zejména přítomnost diskriminačních praktik a dalších negativních jevů na pracovišti, jakým může být např. mobbing, bossing, sexuální obtěžování. V obecné rovině se jedná o souhrnnou atmosféru, kterou organizace vytváří a jaké pracovní podmínky svým zaměstnancům/kyním nastoluje.

ZJIŠTĚNÍ A HODNOCENÍ:

ANO - s výhradou: Pracovní prostředí/atmosféra byla hodnocena ze strany zaměstnanců/kyň velice dobře v dotazníkovém šetření (zhruba 90% spokojenost či spíše spokojenost). Poněkud hůře byla hodnocena pracovní atmosféra mezi jednotlivými pracovišti JAMU, kdy zde uvedlo svoji spokojenost (či spíše spokojenost) 75 % zaměstnanců/kyň. V rámci osobních rozhovorů zaměstnanci/kyně uváděli, že jsou s pracovní atmosférou a prostředím spokojeni, jistou rezervu někteří vnímali v rámci interní komunikace. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se 22 % zaměstnanců/kyň setkalo (osobně či z doslechu) s nějakou formou diskriminace či nevhodného chování na pracovišti.

Komentář:

Pracovní atmosféra a vztahy na pracovišti souvisí úzce s komunikací, vzájemným nasloucháním a vstřícným přístupem. Z rozhovorů i dotazníkového šetření vzešla spokojenost s atmosférou na pracovišti. Spokojeni zaměstnanci/kyně uváděli v komentářích dobrý

pracovní kolektiv, vstřícnou komunikaci a vstřícný přístup, příjemné pracovní prostředí, dobrou informovanost.

Nespokojeni zaměstnanci/kyně uváděli v komentářích nekomunikaci, neinformovanost, chybějící zpětnou vazbu, komunikaci bez respektu a aroganci.

Dlouhodobě je třeba, aby se zaměstnavatelé podpoře rovných příležitostí věnovali a působili tak preventivně proti vzniku, rozvoji negativních vlivů/chování na pracovišti. Neustálá interakce, pravidelné mapování potřeb a preventivní řešení krizových situací hned v zárodku je nezbytné. Klíčová jsou slova: prevence, poradenství, pomoc a péče.

Je nutné připomenout nezbytnost osvěty v oblasti rovného zacházení/diskriminace, kdy je důležitá gramotnost zaměstnanců/kyň v oblasti (anti)diskriminace, jaké jsou formy diskriminace, jak se projevují, jak případně postupovat a jak se jim bránit apod.

Z dotazníkového šetření (kdy návratnost dotazníků činila cca 36 %) u otázky na setkání se (osobně či z doslechu) s diskriminací na pracovišti vyplynulo, že se 78 % zaměstnanců/kyň nesetkalo a 22 % zaměstnanců/kyň setkala s diskriminací (osobně či z doslechu). Tito zaměstnanci/kyně v drtivé většině nevyužili možnosti napsat, s jakým typem diskriminace a jak se s ní setkali. Pokud již komentovali své hodnocení, pak uváděli diskriminaci z hlediska pohlaví (6 %), diskriminaci z hlediska věku (3 %), diskriminace z hlediska rodičovství (1 %). Někteří zaměstnanci/kyně poukazovali na arogantní chování bez respektu, což jistě nemusí být definováno jako diskriminace, nicméně také nevhodné a agresivní chování by nemělo být na pracovišti tolerováno a zaměstnanci/kyně si toto nevhodné chování často spojují se šikanou, potažmo s diskriminací.

Vhodné by bylo vytvořit nějaký *Antidiskriminační manuál*, který by obsahoval jak osvětu k oblasti rovných příležitostí, tak k tématu diskriminace/diskriminačním praktikám – jak je rozpoznat a jak se jim bránit, včetně nastaveného procesu, jak postupovat v případě setkání se s diskriminací či nevhodným chováním na pracovišti. Tento Manuál mohl by také obsahoval informace a „scénář pomoci“, jež je zveřejněn na webových stránkách JAMU.¹⁹

Co se týká prezentace a nabídky služby Centra pomoci, zde může být JAMU příkladem dobré praxe pro ostatní zaměstnavatele. Velice dobře a přehledně zpracovaný scénář různých situací a jasný návod pro zaměstnance/kyně a studující, KAM konkrétně se mají obrátit v případě potřeby, je přehledný a jistě by bylo vhodné tuto službu oficiálně zahrnout do Seznamu benefitů a prezentovat i v rámci rubriky Kariéra/Volná pracovní místa.

Zároveň je jistě důležité pravidelně monitorovat/mapovat spokojenost a potřeby zaměstnanců/kyň tak, aby bylo možno kdykoli reagovat a případně navrhnout nějaké koncepční řešení. Do plánovaných monitoringů by pak bylo vhodné vždy zahrnout také otázky na případné setkání se s diskriminací či sexuálním obtěžováním. Výsledky monitoringu mapování potřeb by pak měly být vždy součástí Výroční zprávy JAMU.

¹⁹ Centrum pomoci JAMU je dostupné zde: <https://www.jamu.cz/jamu/centrum-pomoci/>

SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST KULTURY ORGANIZACE

Souhrn hodnocení

a) Přístup k politice rovných příležitostí	ANO - s výhradou
b) Systém komunikace	ANO - s výhradou
c) Genderově korektní jazyk	ANO - s výhradou
d) Pracovní prostředí/atmosféra/negativní jevy na pracovišti	ANO - s výhradou

Souhrn níže uvedených doporučení z této oblasti bude v dalším kroku rozpracován v rámci Plánu genderové rovnosti (GEP), který bude vycházet z doporučení genderového auditu (2023):

Souhrn doporučení

- **Doporučujeme pravidelně (ideálně v roční periodicitě) realizovat Monitoring/mapování potřeb zaměstnanců/kyň** formou on-line dotazníkového šetření. V rámci tohoto monitoringu by byly také otázky, zaměřené na případné setkání se s diskriminací či sexuálním obtěžováním. S výsledky a se zaujetím stanoviska na případná zjištění pak vždy seznámit všechny zaměstnance/kyně.
- **Doporučujeme vytvořit Antidiskriminační manuál**, který by obsahoval osvětu k pojmům z oblasti diskriminace a diskriminačních praktik: mobbing, bossing, sexuální obtěžování aj., jak se tyto praktiky projevují a jak jim čelit. Dále návod pro to, jak postupovat.
- **Doporučujeme vzdělávání pro zvýšení znalostí v oblasti (anti)diskriminace** s důrazem na prezentaci a vysvětlení pojmů z oblasti diskriminace a nevhodného chování, jak se různé formy diskriminace projevují a jak je třeba s tímto pracovat. V rámci tohoto vzdělávání se věnovat také ve zvýšené míře oblasti citlivé komunikace.
- **Doporučujeme zaměřit se na budování dobrých vztahů a vzájemného respektu mezi vedením jednotlivých pracovišť.** Zlepšení vzájemné komunikace znamená zlepšení vztahů.
- **Doporučujeme doporučení z tohoto genderového auditu rozpracovat** do Plánu genderové rovnosti, jenž bude navazovat právě na tuto Závěrečnou zprávu.

5. Zadání a stručný vhled do metodiky

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

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

Genderový audit by měl být realizován opakovaně, tak aby bylo možné hodnotit, jak se organizace v tomto směru vyvíjí. *Doporučován je proto genderový re-audit, který zmapuje/zanalyzuje, zda a jakým způsobem organizace implementovala/implementuje doporučení, vzešlá z prvotního genderového auditu do své firemní praxe, zda a jak nastartovala pozitivní změny v této oblasti.*

Genderový re-audit je pak mapováním implementace doporučení, jež vzešla z pilotního genderového auditu, kdy závěrečná zpráva sumarizuje posun a realizaci pozitivních změn, jež byly, se znalostí problematiky rovných příležitostí, realizovány.

Výchozí body genderového auditu

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

- **širší rámec prosazování genderové rovnosti:** společenský, politický a ekonomický kontext, ve kterém organizace funguje a který strukturuje její aktivity
- **cíle a struktura organizace z genderového hlediska:** cíle organizace, jak explicitní tak i implicitní, související s prosazováním genderové rovnosti a její zohlednění v personální politice
- **mechanismy a procesy života v organizaci:** normy a hodnoty socializace v rámci organizace, které souvisí s prosazováním genderové rovnosti
- **přijetí požadavků genderové rovnosti:** vnímání a prosazování genderové problematiky uvnitř organizace²⁰.

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

²⁰ Pavlík (2007:11)

Genderový audit byl na JAMU realizován dle platného Standardu Genderového auditu, jenž vydal Úřad vlády České republiky v březnu 2016.

Proces realizace genderového auditu

V rámci genderového auditu se provádí genderová analýza dokumentů organizace, a také původní Závěrečné zprávy genderového auditu, dále kvalitativní a kvantitativní výzkum prostřednictvím polostrukturovaných individuálních a skupinových rozhovorů. Doplnující aktivitou může být anonymní plošné dotazníkové šetření – formou otevřených/uzavřených otázek²¹.

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

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

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

²¹ Dotazníkové šetření není, podle vládní metodiky *Standardu genderového auditu*, povinné, pokud proběhnou v místě auditované organizace individuální a skupinové rozhovory. Dotazníky se však doporučují určitě realizovat u středních/velkých organizací, kde je tak možno získat cennou zpětnou vazbu od větší části zaměstnanců/kyň, tím spíše, pokud zaměstnanci/kyně pracují na různých pracovištích. V tomto případě zde tedy bylo využito také plošné on-line dotazníkové šetření, aby byla zpětná vazba co největší.

Metodika genderového auditu

V rámci genderového auditu byly využity tyto metody:

a) Obsahová analýza dokumentů

Hlavním informačním zdrojem obsahové analýzy byly webové stránky a veřejně dostupné externí materiály a dále typy těch interních klíčových dokumentů, které jsou doporučeny také ve Standardu metodiky genderových auditů. Seznam všech interních dokumentů, které byly poskytnuty auditorskému týmu, tvoří přílohu této Závěrečné zprávy.

b) Individuální rozhovory se zaměstnanci/kyněmi

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

Prvotní informace, které byly získány z obsahové analýzy dokumentů, bylo nezbytné rozšířit o individuální a tematicky zaměřené rozhovory se zaměstnanci a zaměstnankyněmi. Kandidáti/kandidátky na rozhovory byli vybráni/ny ze strany auditorky i zaměstnavatele.

Individuální rozhovory proběhly v osobní rovině v místě organizace (22.8., 4.9. a 19.9.), a to s 11 zaměstnanci/kyněmi organizace, kdy zde se jednalo o 5 mužů a 6 žen. Rozhovory proběhly s vedoucími i řadovými zaměstnanci/kyněmi. Rozhovory proběhly mj. s rektorem, prorektory, děkany DF a HF a kvestorkou JAMU. Výhoda individuálních rozhovorů spočívá mimo jiné ve skutečnosti, že auditorka získává zpětnou vazbu také formou tzv. neverbální komunikace dotazované/ho, může pokládat doplňující otázky apod.

4 Skupinové rozhovory proběhly v osobní rovině v místě organizace (19.9.)

1. **skupinový rozhovor** byl realizován s administrativními pracovníky/cemi -THP (3 muži a 3 ženy)
2. **skupinový rozhovor** byl realizován s odbornými asistentkami (3 ženy)
3. **skupinový rozhovor** byl realizován s odbornými asistenty (3 muži)
4. **skupinový rozhovor** byl realizován s akademickými pracovníky/cemi (4 muži a 3 ženy)

V konečném součtu tak byly osobní rozhovory vedeny s celkem 11 zaměstnanci/kyněmi (6 ženami a 5 muži), v rámci 4 skupinových rozhovorů byly vedeny v konečném součtu s 19 zaměstnanci/kyněmi (9 ženami a 10 muži). Celkově tak v osobní formě proběhly rozhovory s celkovým počtem 30 osob.

c) Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření doplnilo metodu obsahové analýzy, individuální rozhovory zaměstnanců/kyň a metodu focus group. Dotazník byl tvořen 23 otázkami. Dotazník bylo možné vyplnit online formou, kdy odkaz na dotazník byl rozeslán prostřednictvím kontaktní osoby 449 zaměstnancům/kyním. Lze velice ocenit přístup ze zaměstnavatele, který apeloval na zaměstnance/kyně, aby dotazník vyplnili a využili tak příležitosti vyjádřit se k tématu.

Prostřednictvím dotazníku se vyjádřilo 36 % zaměstnanců/kyň z počtu 449²². Příležitost vyjádřit se anonymně k danému tématu využilo celkem 163 zaměstnanců/kyň z celkového počtu 449, kterým byl dotazník zaslán a kdy samozřejmě nebylo povinností (ale dobrou vůlí) zaměstnanců/kyň tyto dotazníky vyplnit a odeslat.

Výsledky dotazníkového šetření jsou shrnuty formou grafů a tvoří přílohu této Závěrečné zprávy.

²² V době realizace genderového auditu bylo v organizaci evidováno cca 500 zaměstnanců/kyň, z toho 449 zaměstnancům/kyním byl dotazník zaslán. Dotazník nebyl zaslán na některé zaměstnance/kyně dělnických profesí, kteří nedisponují počítačem. Pokud bychom respons dotazníků vztáhli na celkový počet zaměstnanců/kyň JAMU, kterých bylo 500, pak by návratnost dotazníků činila 33 %, tedy třetinu všech zaměstnanců/kyň.

6. Shrnutí důležitosti tématu rovných příležitostí a diverzity

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

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

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

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

Rovné příležitosti znamenají stejnou startovní čáru pro všechny. Naše společnost, instituce, firmy a organizace by měly umožnit všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál. Lze konstatovat, že pracovní trh prochází jistou transformací. Populace stárne, odchod do důchodu se posouvá, lidé se dožívají vyššího věku. Existuje různorodost věková, etnická, náboženská a genderová. Tato různorodost by neměla být vnímána společností, firmami a organizacemi jako komplikace, ale jako velká konkurenční výhoda, jež je založena na maximálním a efektivním využití potenciálu zaměstnanců.

Pojem diverzita lze definovat jako koncept, který si klade za cíl ve společnosti, a tedy také ve sféře pracovní, vytvořit takové podmínky, aby bylo možno rozvinout plně potenciál a rezervy všech skupin osob a byla tak zajištěna různorodost. Diverzita pracovního týmu a také nastavení principů rovných příležitostí vede k vyšší spokojenosti loajalitě zaměstnaných osob, pomáhá udržovat kvalifikované pracovníky a v konečném důsledku zamezuje ztrátě zisků zaměstnavatele.

Rovné příležitosti znamenají, že všichni lidé mají svobodu rozvíjet svoje osobní schopnosti. Optikou rovných příležitostí – tedy genderové rovnosti a diverzity – mají všichni lidé svobodu rozvíjet svoje osobní schopnosti, přičemž jejich rozdílné aspirace a chování jsou brány jako sice individuální, ale zároveň rovné.

Aby bylo možno zvýšit diverzitu na pracovišti, je nezbytné změnit samotné myšlení zaměstnavatele a jeho vedení. Schopnost zabudovat koncept rovných příležitostí do veškerých organizačních procesů se jednoznačně ukazuje jako výhoda.

Diverzita, rovné příležitosti, sladování práce a rodiny, flexibilní úvazky, lidská a zároveň systematická komunikace firmy či organizace uvnitř i navenek – to vše zlepšuje a posiluje firemní/organizační kulturu a zároveň zajišťuje velmi kvalitní pracovní prostředí. V konečném důsledku čerpají z aktivní politiky rovných příležitostí všichni – zaměstnavatelé, zaměstnanci a zaměstnankyně i samotná společnost.

Užité citace:

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

PŘÍLOHY

a) **Seznam dokumentů, poskytnutých k analýze²³**, kdy všechny níže dokumenty JAMU jsou veřejně dostupné zde: <https://www.jamu.cz/jamu/uredni-deska/list-jamu/>

Analýzou prošly tyto dokumenty:

- Etický kodex (č.14/2022 LJ)
- Statut JAMU (č. 12/2022)
- Vyhláška Rektorátu JAMU – Organizační řád (č. 26/2019 LJ)
- Směrnice o vnitřním oznamovacím systému (č. 15/2023 LJ)
- Směrnice o střetu zájmů v kvalifikačních řízeních (č. 11/2023 LJ)
- Směrnice o benefitech pro zaměstnance (č. 8/2023 LJ)
- Směrnice o Fondu podpory strategického rozvoje vzdělávací činnosti (č. 9/2023 LJ)
- Vnitřní mzdový předpis (č. 6/2023 LJ)
- Sdělení ke sjednávání odměny z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr
- Jednací řád Umělecké rady JAMU (č. 13/2022 LJ)
- Vyhláška Divadla na Orlí – organizační řád (č.7/2020 LJ)
- Vyhláška Divadla na Orlí – provozní řád (č. 23/2019 LJ)
- Vyhláška Knihovy – organizační řád (č. 19/2019)
- Vyhláška Nakladatelství JAMU – organizační řád (č. 17/2019)
- Směrnice Kariérní řád (č. 3/2019 LJ)
- Směrnice o ochraně osobních údajů (č. 50/2018 LJ)
- Statut HF JAMU (č. 40/2018 LJ)
- Vyhláška Provozní řád rektorátu (č. 39/2018 LJ)
- Statut DF JAMU (č. 13/2018 LJ)
- Pravidla systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností (č. 9/2018 LJ)
- Kolektivní smlouva JAMU (platnost od r. 2010)
- Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků (č. 7/2018 LJ)
- Výroční zpráva JAMU za rok 2022
- Některá čísla Občasníku „3 minuty“ z loňského a letošního roku
- Dokument *Dohoda o výkonu práce na dálku* (platnost od listopadu 2023)

Dále byla analyzována podklady, připravené personálním oddělením:

- Anonymní seznam zaměstnanců/kyň (Tabulka Personální data)
- Tabulka pro srovnání mezd
- Tabulka, mapující fluktuaci
- Informace/komentáře, zaslané ze strany Divadelní fakulty a Hudební fakulty

Webové stránky JAMU: <https://www.jamu.cz>

²³ Auditované organizaci byl v dostatečném předstihu zaslán Seznam dokumentů, vhodných pro analýzu v rámci genderového auditu, který vychází i z vládní metodiky *Standardu genderového auditu*.

Genderový audit byl na JAMU realizován dle platného Standardu Genderového auditu, jenž vydal Úřad vlády České republiky v březnu 2016.

b) Dotazníky, jejich návratnost a vyhodnocení

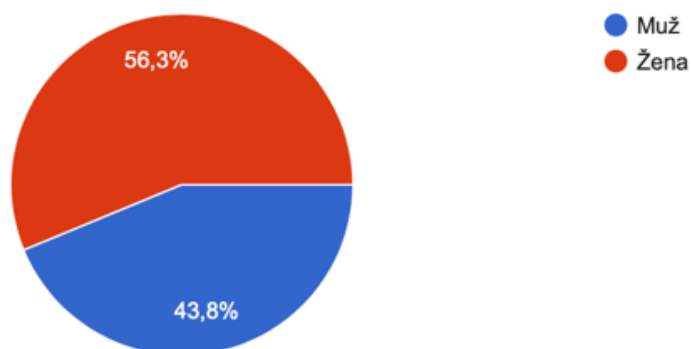
Celková návratnost vyplněných dotazníků čítala 163 ks (z celkového počtu 449 zaměstnanců/kyň, kterým byl dotazník zaslán), jednalo se tedy o **cca 36% návratnost**, a tedy již reprezentativní vzorek. Součástí dotazníků byla možnost individuálního vyjádření se k jednotlivým oblastem. Zjištění, vzešlá z dotazníkového šetření, korespondovala se zjištěním z realizovaných osobních individuálních a skupinových rozhovorů.

Výsledky dotazníkového šetření v grafické podobě

Základní údaje

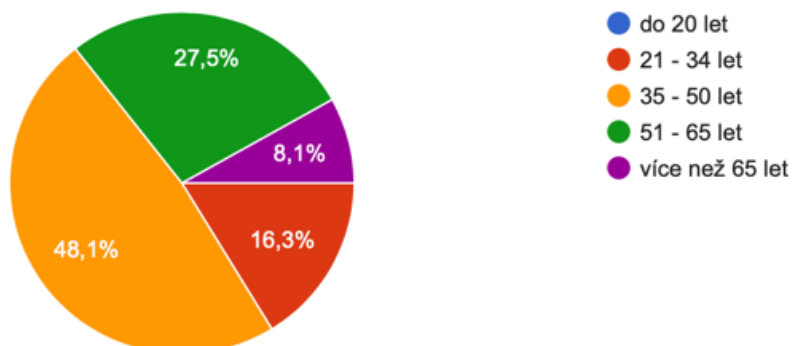
Pohlaví

160 odpovědí



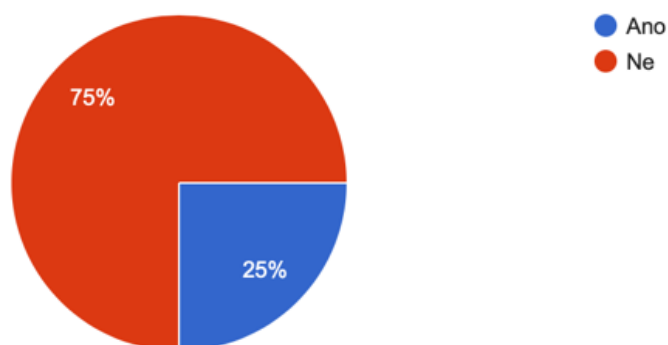
Věk

160 odpovědí



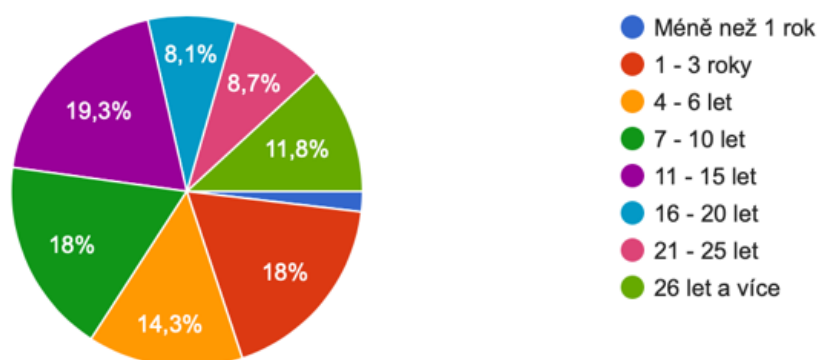
Pracujete na vedoucí pozici?

160 odpovědí



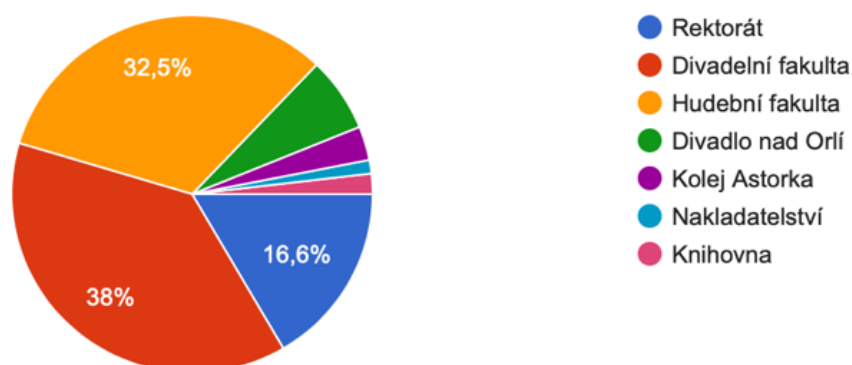
Jak dlouho pracujete v současném zaměstnání?

161 odpovědí



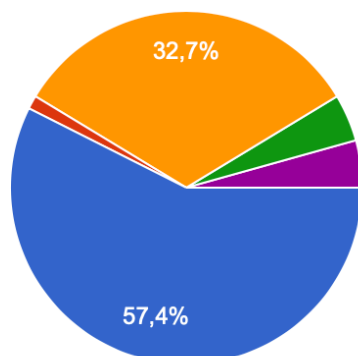
Na jakém pracovišti pracujete?

163 odpovědí



Jste zařazen/a jako

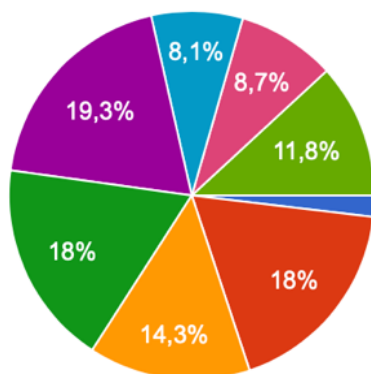
162 odpovědí



- akademický pracovník
- vědecko výzkumný pracovník
- administrativní pracovník
- dělník
- jiné

Jak dlouho pracujete v současném zaměstnání?

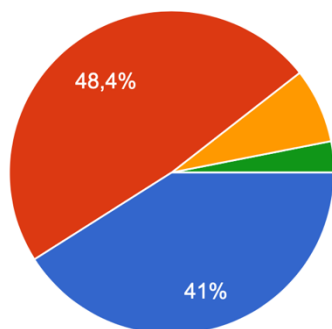
161 odpovědí



- Méně než 1 rok
- 1 - 3 roky
- 4 - 6 let
- 7 - 10 let
- 11 - 15 let
- 16 - 20 let
- 21 - 25 let
- 26 let a více

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

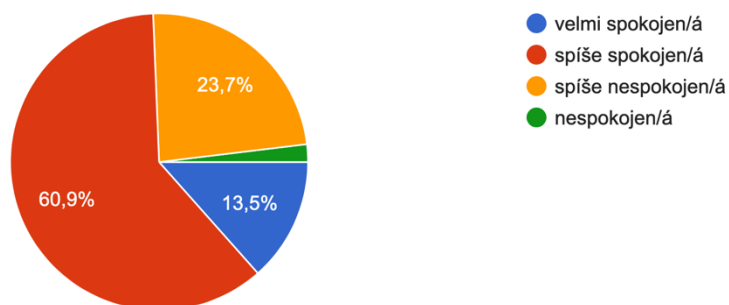
161 odpovědí



- velmi spokojen/á
- spíše spokojen/á
- spíše nespokojen/á
- nespokojen/á

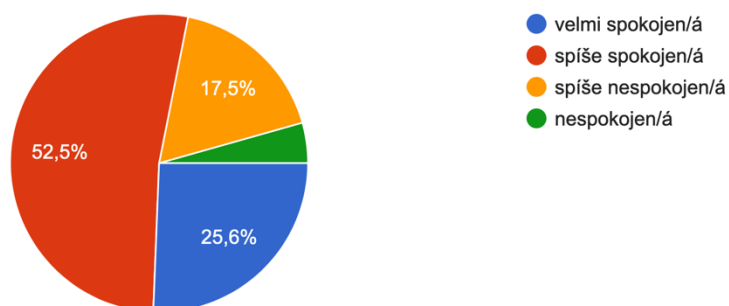
2. Jak vnímáte pracovní klima (atmosféru) mezi jednotlivými pracovišti JAMU?

156 odpovědí



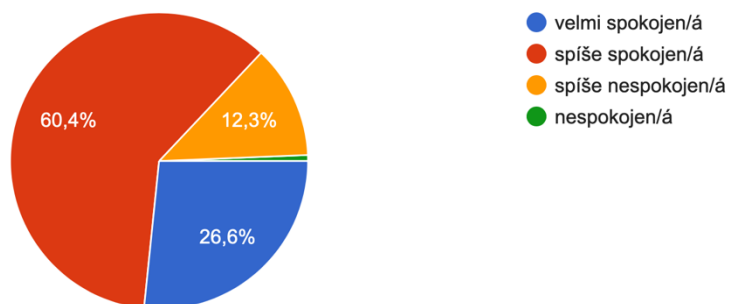
3. Jak vnímáte kvalitu interní komunikace - jste dostatečně informován/a o všech důležitých pracovních věcech?

160 odpovědí



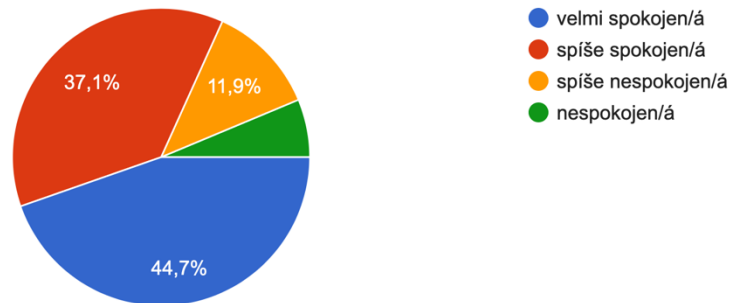
4. Jak vnímáte kvalitu externí komunikace - směrem k veřejnosti, uchazečům, studentům?

154 odpovědí



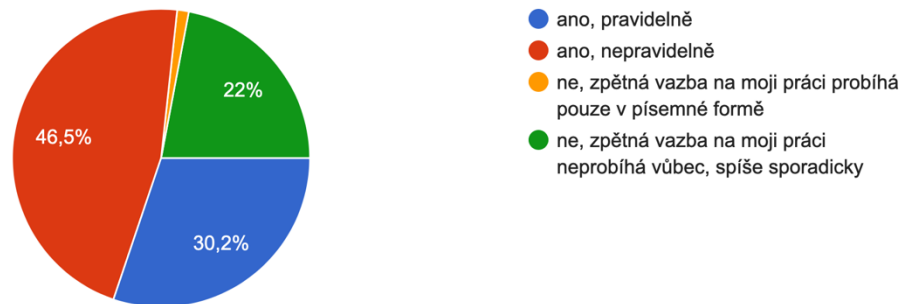
5. Jak hodnotíte způsob, jakým probíhá zpětná vazba na Vaši práci ze strany přímé/ho nadřízené/ho?

159 odpovědí



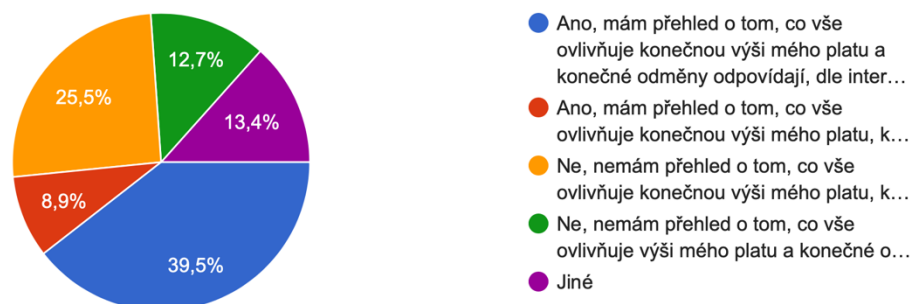
6. Probíhá zpětná vazba na Vaši práci v osobní rovině, v rámci hodnotícího/motivačního rozhovoru?

159 odpovědí



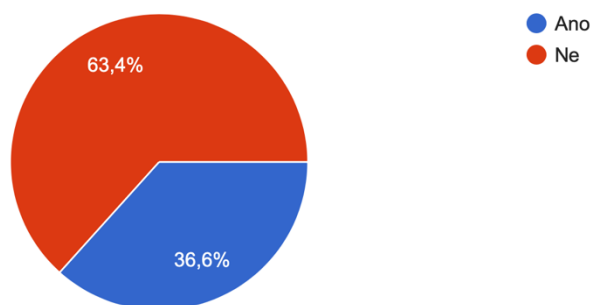
7. Je nastaven systém hodnocení a odměňování ve vaší organizaci transparentně? To znamená: máte přehled o tom, co vše ovlivňuje konečnou výši...sobní ohodnocení, příplatek za vedení, odměny)?

157 odpovědí



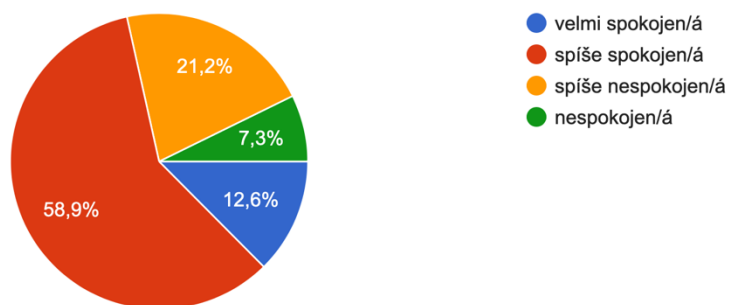
8. Řešil/a jste někdy v minulosti Vaši nespokojenost se systémem hodnocení a odměňování?

161 odpovědí



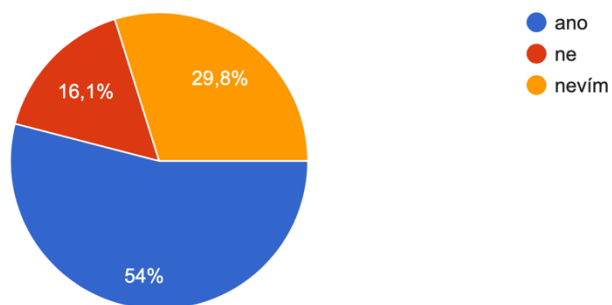
9. Jak hodnotíte poskytování zaměstnaneckých výhod/benefitů?

151 odpovědí



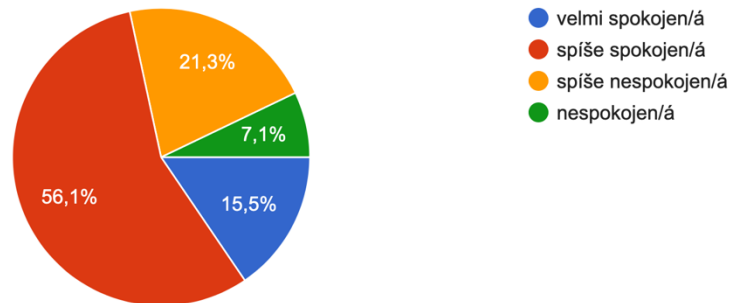
10. Cítíte ze strany zaměstnavatele zájem o Vaši osobu a Váš pracovní růst?

161 odpovědí



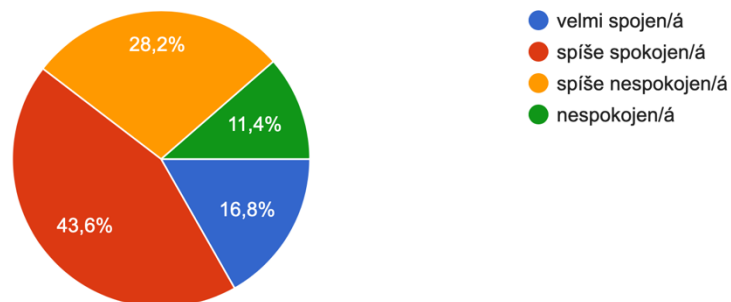
11. Jak hodnotíte způsob, jakým se dozvídáte o možnostech Vašeho osobního/profesionálního rozvoje?

155 odpovědí



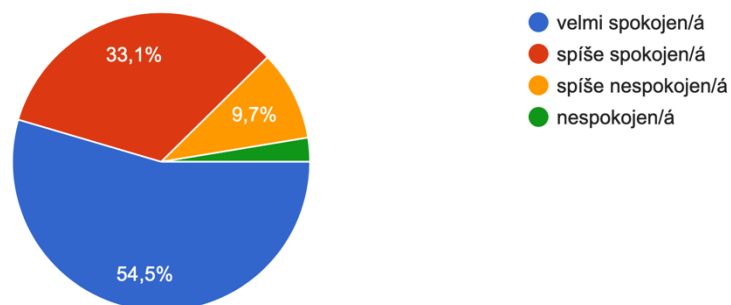
12. Jak hodnotíte adaptační systém a vstupní zaškolování nového zaměstnance/ kyně?

149 odpovědí



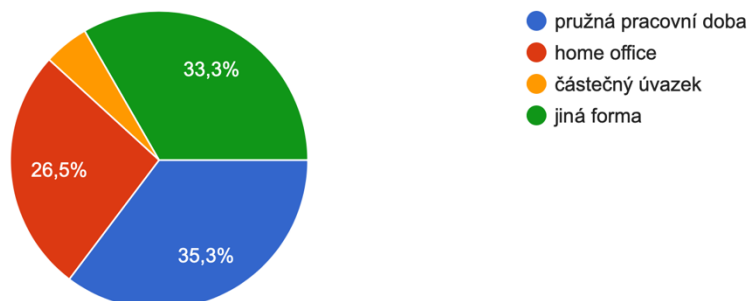
13. Jak hodnotíte Vaše možnosti využívat flexibilní formy práce (pružná pracovní doba, částečný úvazek, home-office – práci z domova) pro Vaše lepší sladění pracovního a osobního života?

154 odpovědí



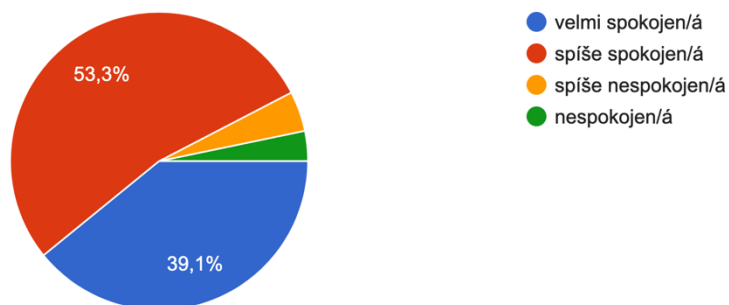
14. Kterou z uvedených flexibilních forem práce nemůžete využívat oficiálně, ale rád/a byste využíval/a, protože to Vaše pracovní pozice umožňuje?

102 odpovědí



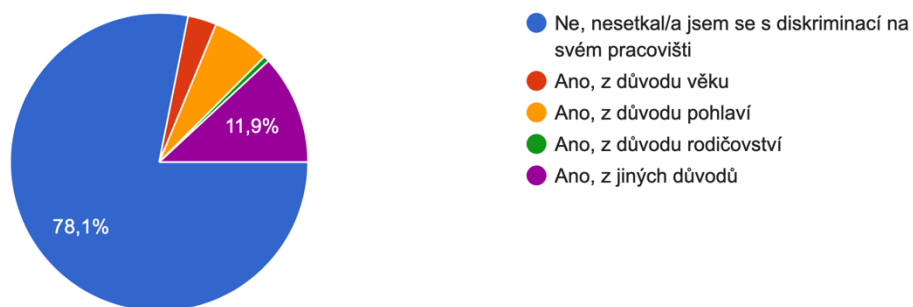
15. Jak hodnotíte kvalitu managementu mateřské/rodičovské dovolené (možnost postupného návratu do práce, průběžný kontakt se zaměstnavatel...volené, možnost využití flexibilní formy práce)?

92 odpovědí



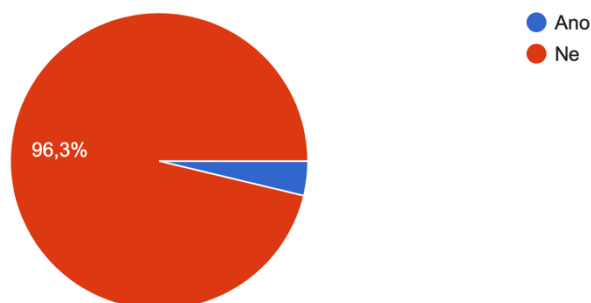
16. Setkal/a jste se (osobně či z doslechu) s diskriminací na Vašem pracovišti (z důvodu věku, pohlaví, rodičovství, nebo z jiného důvodu)?

160 odpovědí



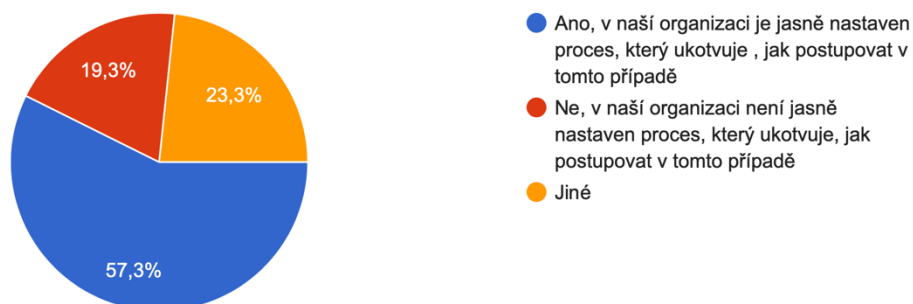
17. Setkal/a jste se se sexuálním obtěžováním na Vašem pracovišti?

160 odpovědí



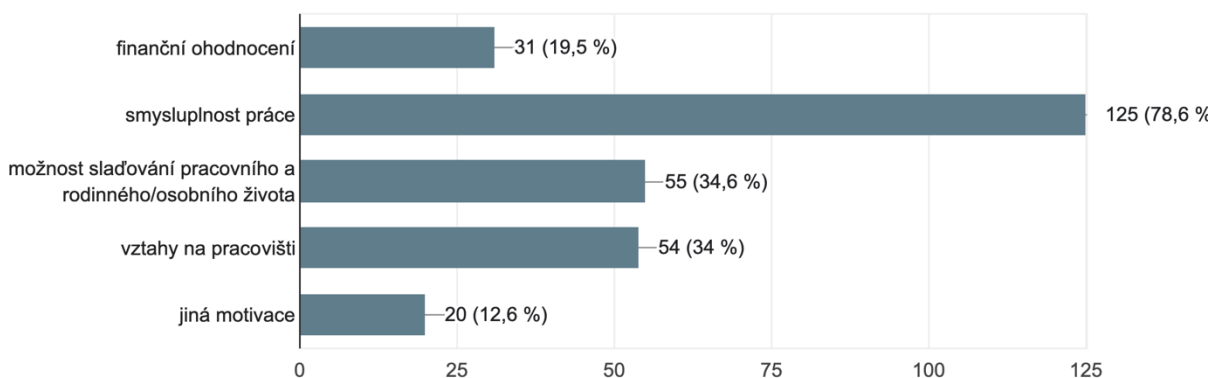
18. Pokud byste se setkal/a s nějakou formou diskriminace či sexuálním obtěžováním, víte, jak máte postupovat?

150 odpovědí



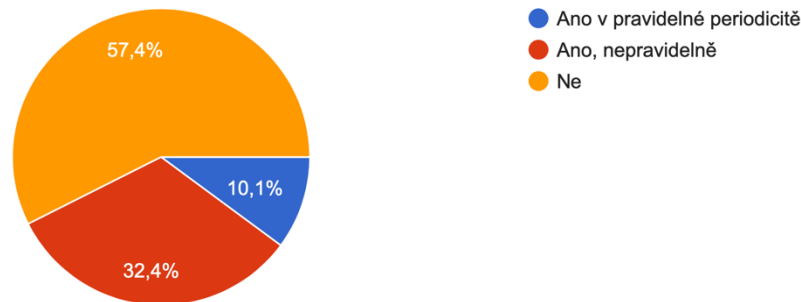
19. Co je pro Vás osobně největší motivací pro Vaši práci? (Zaškrtněte 2 největší motivační faktory)

159 odpovědí



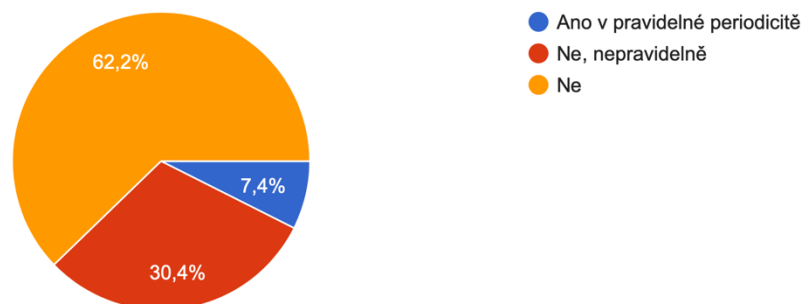
20. Realizuje Váš zaměstnavatel Monitoring/mapování spokojenosti a potřeb zaměstnanců/kyň?

148 odpovědí



21. Realizuje Váš zaměstnavatel Průzkumy, zaměřené na případné setkání se s diskriminací a výskyt sexuálního obtěžování?

135 odpovědí



22. Kdybyste měl/a pravomoc a možnosti, co byste zlepšil/a na Vašem pracovišti?

Vybrané podněty na zlepšení:

- Lepší finanční ohodnocení a systém odměňování obecně
- Mezilidské vztahy
- Způsob komunikace
- Zlepšit zaškolování nového zaměstnance
- Jasně nastavení pravidel
- Větší prostory
- Digitalizace běžné administrativy

23. Co u svého zaměstnavatele a na svém pracovišti nejvíce oceňujete?

Vybrané komentáře:

- Vztahy s kolegy/pracovní kolektiv
- Otevřenost, vstřícnost a ochotu
- Akademickou svobodu
- Důvěru
- Smysluplnost práce
- Práce v centru města

c) SEZNAM VŠECH HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST PERSONÁLNÍ POLITIKY

Souhrn hodnocení

a) Analýza personálního obsazení	ANO - s výhradou
b) Proces oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce	ANO - s výhradou
c) Proces výběru a přijímání zaměstnanců/kyň a Adaptační proces	ANO - s výhradou
d) Propouštění/odchod zaměstnanců/kyň	ANO - s výhradou
e) Věková diverzita a Age management	ANO - s výhradou
f) Vzdělávání – osobní a pracovní rozvoj zaměstnanců/kyň	ANO - s výhradou

Souhrn níže uvedených doporučení z této oblasti bude v dalším kroku rozpracován v rámci Plánu genderové rovnosti (GEP), který bude vycházet z doporučení genderového auditu (2023):

Souhrn doporučení

- **Doporučujeme vytvořit Pracovní řád**, který by byl vydán za účelem sjednocení kompletní personální politiky, a to v kontextu rovných příležitostí, obsahující transparentně všechny důležité informace, týkající se pracovního poměru od jeho vzniku, nástupu do zaměstnání, způsobu adaptace, průběhu pracovního poměru, pracovní doby, změn pracovního poměru až po skončení pracovního poměru. Zároveň by Pracovní řád obsahoval práva a povinnosti zaměstnaných osob, a to jak na vedoucích pozicích, tak na pozicích řadových.
- **Doporučujeme sjednotit formu pracovní inzerce**, a to tak, aby obsahovala vedle náplně práce a požadavků ze strany zaměstnavatele také konkrétní nabídku (finanční a nefinanční benefity) ze strany zaměstnavatele.
- **Doporučujeme zaimplementovat podporu rovného zacházení do praxe:**
 - na webové stránky organizace, a to do ikony „Kariéra“, kde by byla hned v úvodním textu informace v tom duchu, že *organizace je zaměstnavatel, který podporuje rovné příležitosti, diverzitu a oblast sladování práce a rodiny* a vymezuje se proti diskriminaci.
- **Doporučujeme v oblasti vzdělávání:**
 - vzdělávání pro všechny vedoucí zaměstnance/kyně na téma Leadership v kontextu rovného zacházení a vedení týmu (obsahem workshopu: otevřená komunikace a naslouchání, vedení diverzifikačního týmu, zvýšení motivace),
 - nastavit systém vstupního vzdělávání a zahrnout do něj také téma rovných příležitostí a rovného zacházení, vstupní vzdělávání pak realizovat vždy v osobní formě.

- Vytvořit vzdělávací plány (plány osobního rozvoje) pro všechny zaměstnance/kyně ze všech pracovišť JAMU, a to také z toho důvodu, že kariérní rozvoj by měl být motivačním nástrojem pro řízení na všech pracovištích. Vzhledem k tomu, že personální politika a systém odměňování by se měl obecně odvíjet a být v souladu s Kariérním řádem, pak plnění kariérního plánu, resp. úkolů zde vytyčených by mělo sloužit jako jeden z ukazatelů pro udělování finančních odměn.

- **Doporučujeme v oblasti odchodu zaměstnanců/kyň:**
- **Vytvořit Výstupní dotazník**, který by citlivě mapoval důvody odchodu a poskytl zaměstnavateli (vedení) důležitou zpětnou vazbu, co bylo důvodem odchodu, jaké vidí odcházejí zaměstnanec/kyně silné stránky u zaměstnavatele, kde vidí rezervy, jak on/a osobně vnímá celkově atmosféru v rámci organizace i v rámci jednotlivých týmů. Součástí Výstupního dotazníku by mělo být také poděkování za práci odcházející/mu zaměstnanci/kyni. Vhodné a efektivní je také kombinovat Výstupní dotazník s osobním výstupním rozhovorem s odcházejícím zaměstnancem/kyní.
- **Mapovat fluktuaci zaměstnanců/kyň na všech pracovištích a v pravidelné periodicitě**, a to také z hlediska genderu, věku, pracovní pozice.

SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

Souhrn hodnocení

a) Hodnocení a zpětná vazba	ANO - s výhradou
b) Odměňování	ANO - s výhradou
c) Benefitní systém	ANO - splněno

Souhrn níže uvedených doporučení z této oblasti bude v dalším kroku rozpracován v rámci Plánu genderové rovnosti (GEP), který bude vycházet z doporučení genderového auditu (2021):

Souhrn doporučení

➤ **Doporučujeme v oblasti hodnocení a odměňování:**

- nastavit *Systém hodnocení*, který by měl obsahovat a transparentně komunikovat proces nastavení cílů, způsob hodnocení i sebehodnocení, (sebe)hodnotící otázky. Nutné je nastavit všechny relevantní faktory, které ovlivňují konečný plat transparentně tak, aby byl systém hodnocení pro zaměstnance/kyně srozumitelný a jasný (osobní ohodnocení a transparentnost odměn). Zamyslet se nad tím, jak bude v hodnocícím systému ošetřena pozice, kde je „kumulace funkcí“.
- vzdělávání všech vedoucích zaměstnanců/kyň v oblasti hodnocení a motivace zaměstnanců/kyň, kdy workshop by obsahovat také praktické školení na téma Jak vést efektivně hodnotící/motivační pohovor.
- poskytovat všem zaměstnancům/kyním zpětnou vazbu v rámci osobního hodnotícího pohovoru a v pravidelné roční periodicitě,
- realizovat genderové/diverzitní statistiky odměňování na všech srovnatelných pozicích, a to jednou ročně (například prostřednictvím analytického nástroje Logib).

➤ **Doporučujeme v oblasti benefitů:**

- uveřejňovat benefity/zaměstnanecké výhody, v rámci všech inzerovaných pozic. Zároveň, v případě vzniku nového dokumentu Pracovní řád (který je ze strany auditorského týmu doporučen již v první mapované oblasti), by organizace měla shrnout VŠECHNY benefity a výhody, jež zaměstnancům/kyním nabízí. Seznam zaměstnaneckých benefitů by obsahoval jak oblast finanční (odměny, osobní příplatek), tak oblast nepeněžního ocenění a zároveň i oblast péče o zaměstnance/kyně a oblast podory sladování pracovního a rodinného/osobního života, kdy do této oblasti lze dodat například Centrum pomoci, pracovní kolektiv a pracovní prostředí, prostředí jistoty. Tento Seznam zaměstnaneckých benefitů pak také umístit na webové stránky, v rámci ikony Kariéra s cílem zatraktivnit organizaci jako zaměstnavatele pro všechny uchazeče a uchazečky o zaměstnání.

SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A RODINNÉHO/OSOBNÍHO ŽIVOTA

Souhrn hodnocení

a) Flexibilní formy práce	ANO - s výhradou
b) Aktivity, usnadňující slaďování práce a rodiny	ANO - s výhradou
c) Management mateřské a rodičovské dovolené	ANO - s výhradou

Souhrn níže uvedených doporučení z této oblasti bude v dalším kroku rozpracován v rámci Plánu genderové rovnosti (GEP), který bude vycházet z doporučení genderového auditu (2023):

Souhrn doporučení

- **Doporučujeme realizovat vzdělávání pro vedoucí i řadové zaměstnance/kyně na téma Slaďování pracovního a rodinného/osobního života.** Tento workshop by obsahoval také téma Time/life managementu, stress managementu, boje proti syndromu vyhoření apod. a byl by opakován v pravidelné periodicitě, a to za účelem prevence.
- **Doporučujeme reflektovat věkové složení zaměstnanců/kyně, kdy velká část jich je v sendvičové generaci** a ve věku 50+ a řeší potřebu slaďování a péče o své stárnoucí rodiče a vytvořit například *Manuál pro slaďování osobního a profesního života pro zaměstnance/kyně*, který by obsahoval “scénář životních situací” a obsahoval by také možnou podporu a pomoc všem zaměstnancům/kyním, kteří potřebují ve větší míře slaďovat, tedy jak zaměstnancům/kyním na M/R dovolené, tak zaměstnancům/kyním, kteří například poskytují neformální péči o osobu v domácím prostředí.
- **Doporučujeme využívat aktivně management mateřské a rodičovské dovolené a vypracovat interní směrnici**, která by management M/R dovolené řádně ošetřila a jež by zahrnovala následující:
 - Osobní plán návratu do zaměstnání – jedná se o dobrý nástroj, který umožňuje udržet přehled o rodiče na mateřské/rodičovské dovolené. Tento Osobní plán návratu do zaměstnání se často stává i dodatkem k pracovní smlouvě.
 - Možnosti automatického zapojení se do práce během mateřské/rodičovské dovolené, pokud je příležitost.
 - Komunikace – osvědčuje se oficiálně nastavená a pravidelná komunikace s rodiči na mateřské/rodičovské. Může se jednat o formu zasílání interního newsletteru, přístup k internímu informačnímu systému, osobní či telefonický kontakt, sociální kontakt – pozvánky na různé akce, večírky, apod.

- Poslední půlrok před návratem z rodičovské dovolené je důležitý a jedná se o dobu, kterou je možno ideálně využít pro přípravu a rychlé zapojení se do pracovního procesu. Osobám, vracejícím se do práce, je možno nabídnout tzv. supervizi, či koučování zaměřené na sladování práce a rodiny – kdy lze využít znalosti a dovednosti starších pracovníků či pracovníc.

SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST KULTURY ORGANIZACE

Souhrn hodnocení

a) Přístup k politice rovných příležitostí	ANO - s výhradou
b) Systém komunikace	ANO - s výhradou
c) Genderově korektní jazyk	ANO - s výhradou
d) Pracovní prostředí/atmosféra/negativní jevy na pracovišti	ANO - s výhradou

Souhrn níže uvedených doporučení z této oblasti bude v dalším kroku rozpracován v rámci Plánu genderové rovnosti (GEP), který bude vycházet z doporučení genderového auditu (2023):

Souhrn doporučení

- **Doporučujeme pravidelně (ideálně v roční periodicitě) realizovat Monitoring/mapování potřeb zaměstnanců/kyň** formou on-line dotazníkového šetření. V rámci tohoto monitoringu by byly také otázky, zaměřené na případné setkání se s diskriminací či sexuálním obtěžováním. S výsledky a se zaujetím stanoviska na případná zjištění pak vždy seznámit všechny zaměstnance/kyně.
- **Doporučujeme vytvořit Antidiskriminační manuál**, který by obsahoval osvětu k pojmům z oblasti diskriminace a diskriminačních praktik: mobbing, bossing, sexuální obtěžování aj., jak se tyto praktiky projevují a jak jim čelit. Dále návod pro to, jak postupovat.
- **Doporučujeme vzdělávání pro zvýšení znalostí v oblasti (anti)diskriminace** s důrazem na prezentaci a vysvětlení pojmů z oblasti diskriminace a nevhodného chování, jak se různé formy diskriminace projevují a jak je třeba s tímto pracovat. V rámci tohoto vzdělávání se věnovat také ve zvýšené míře oblasti citlivé komunikace.
- **Doporučujeme zaměřit se na budování dobrých vztahů a vzájemného respektu mezi vedením jednotlivých pracovišť.** Zlepšení vzájemné komunikace znamená zlepšení vztahů.
- **Doporučujeme doporučení z tohoto genderového auditu rozpracovat do Plánu genderové rovnosti, jenž bude navazovat právě na tuto Závěrečnou zprávu.**

d) Příklady dobré praxe u zaměstnavatelů v oblasti rovných příležitostí

Dobrá praxe v rámci oblasti analýzy personálního obsazení:

- Ukotvení otevřené podpory rovných příležitostí v Pracovním řádu, kdy je hned v úvodu obsažena formulace například v tomto duchu: „*Zaměstnavatel zajišťuje při výkonu svých práv a povinností rovné zacházení se všemi zaměstnanci/kyněmi zejména v oblasti odměňování za práci, odborné přípravy a funkčního/kariérního postupu. Při obsazování pracovních míst vedoucích zaměstnanců/kyň dbá zaměstnavatel na výběr vhodných uchazeček a uchazečů s cílem dosažení vyváženého zastoupení žen a mužů na pracovních místech vedoucích zaměstnanců/kyň a v pracovních kolektivech.*“
- *Vzdělávání klíčových vedoucích zaměstnanců/kyň v oblasti leadershipu.*
- *Otevřená podpora diverzity a otevřená podpora týmové spolupráce i jednotlivců ze strany vedoucích zaměstnanců/kyň – individuální práce s jednotlivým zaměstnancem/kyní, mapování potenciálu.*
- Genderově korektní text v rámci všech klíčových dokumentů (Organizačního řádu, Pracovního řádu, Etického kodexu) s tím, že stačí hned v úvodu každého klíčového dokumentu, v rámci Pojmů a zkratk uvést definici, že „*všechny uvedené pojmy, jako jsou například zaměstnanec, uchazeč, ředitel, referent apod., označují v textu jak muže, tak i ženy*“.
- *Souhrnné sledování struktury a personálního obsazení organizace optikou diverzity – z hlediska genderu, věku, zdravotního stavu, délky praxe, případně etnicity. Vhodné je sledovat genderové statistiky, statistiky počtu zaměstnanců/kyň ve věkových kategoriích, statistiky zaměstnanců/kyň ve zvláštní pozici – například zdravotně znevýhodnění, absolventi/ky, osoby 55+, starobní důchodci/kyně, osoby na mateřské/rodičovské dovolené. Tyto statistiky je vhodné sledovat také v rámci jednotlivých odborů/oddělení. Na základě podrobně zjištěných dat lze pak na míru přizpůsobovat např. benefity, vzdělávání apod.*
- *Mentoring žen, zaměstnaných na vedoucí pozici, které podporují ženy v pozicích řadových.*

Dobrá praxe v rámci oblasti oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce:

- *Otevřená podpora rovných příležitostí přímo v rubrice Kariéra/Volná pracovní místa, kdy je zde úvodní text, který obsahuje podporu rovných příležitostí, podporu diverzity, zájem o absolventy/ky škol.*
- *Umístění Etického kodexu v rámci rubriky Kariéra/Volná pracovní místa, kde jsou zmíněny hodnoty a zásady, ke kterým se organizace hlásí.*
- *Přímo v rámci rubriky Kariéra/Volná pracovní místa umístění informace o tom, že organizace deklaruje podporu oblasti sladování pracovního a rodinného/osobního života, a v této souvislosti rovnou nabízí např. částečné úvazky a jiné flexibilní formy práce.*
- *V rámci samotných inzercí pracovních pozic organizace nabízí sjednocený a ucelený systém všech benefitů.*

- V rámci samotných inzercí pracovních pozic se nabízí (všude tam, kde je to možné) informace, že se jedná o pozici, která je vhodná také pro absolventy/absolventky škol.
- *Genderově korektní jazyk*, kdy obě rodové varianty se používají nejen v názvu pozice, ale také v samotném textu inzerátu.
- *Motivace méně zastoupeného pohlaví*, kdy na pozice, kde je třeba usilovat o diverzifikovaně sestavené pracovní týmy, lze motivovat méně zastoupené týmy doplňujícími větami např.: *Pozice je vhodná pro osoby se zdravotním postižením*, nebo např.: *Na této pozici vítáme také muže*, či podobné ekvivalenty, které mohou přilákat pozornost a nejsou diskriminační.

Dobrá praxe v rámci oblasti procesu výběru a přijímání zaměstnanců/kyň:

- *Ukotvení v Pracovním řádu, že všichni vedoucí zaměstnanci/kyně v rozsahu své řídicí působnosti zajišťují rovné zacházení se všemi zaměstnanci/kyněmi* a nepřipustí jakoukoli diskriminaci. Dále je zde bývá informace o tom, že ve věcech rovného zacházení mezi muži a ženami nebo diskriminace se zaměstnanci/kyně mohou obrátit na personální útvar.
- Ukotvení v Pracovním řádu, kde je obsažena informace o zajištění stabilních pracovních podmínek a rovného zacházení, dále pak *obsahuje Právo zaměstnanců/kyň na ochranu před šikanou, obtěžováním a diskriminací*.
- Skutečnost, že v rámci vybraných inzercí je ukotvena informace, že Pozice je vhodná i pro osoby se zdravotním postižením, pro absolventy/ky škol apod.
- *Dokument Systém adaptačního procesu*, který je jasně zformalizován a komunikován všem vedoucím zaměstnancům/kyním. Tento Systém adaptačního procesu obsahuje pravidla a postup při adaptaci, vstupní zaškolování, pohovor před ukončením adaptačního procesu.
- *Jasně komunikována úloha personalisty/ky v rámci adaptačního procesu*, kdy tato osoba sleduje celý průběh adaptačního procesu a případné problémy v rámci adaptace řeší jak s novým zaměstnancem/kyní, tak s příslušným vedoucím/m.
- *Odměna za adaptační program*: speciální vnitřní směrnice, která ukotvuje odměnu za zaškolování nového zaměstnance/kyně. Zaškolování se předpokládá v rozsahu 3 měsíců, během nichž náleží určitá % odměna platu dle platového výměru školitele/lky, navíc po celou dobu zaškolování. Toto je vnímáno silně motivačně ze strany školitelů/lek (garantů/tek adaptačního procesu).
- *Zavedené mentoringové programy*. Umožnění seniorním zaměstnancům/kyním přihlásit se na pozici mentor/ka na jedné straně a juniorním zaměstnaným na pozici mentee.

Dobrá praxe v rámci oblasti odchodu/propouštění zaměstnanců/kyň:

- *Ukotvení v Pracovním řádu o povinnostech zaměstnavatele*, který se zavazuje k povinnosti pečovat, vytvářet/rozvíjet pracovní právní vztahy v souladu s dobrými mravy a informuje o tom, *jak postupovat v případě, kdy se zaměstnanci/kyně setkají s nějakou formou nevhodného chování*, ponižováním lidské důstojnosti apod.
- *V rámci výstupního dotazníku mapovat důvod odchodu zaměstnance/kyně*, s textem, že se jedná o nepovinnou informaci, ale zaměstnavatel ocení zpětnou vazbu ze strany

odcházející/ho zaměstnance/kyně, *poděkovat za dosavadní práci odcházející/mu zaměstnanci/kyni.*

- *Vést statistiky odchodů a zjišťovat příčiny odchodů – vést také časové statistiky a zjišťovat, zda se důvody odchodu (i jejich příčina) vyvíjí v čase a jak.*
- *Zpracovávat výstupní dotazník, kdy dotazník je vyplňován on-line, aby se předešlo předávání nepřijemných informací konkrétní osobě na personálním oddělení. Do výčtu možností, proč daná osoba odešla, uvést například i možnost nespokojenosti s nadřízeným/nou, případně špatné vztahy na pracovišti, případně šikanu nebo diskriminaci, ptát se na to, zda mohlo být odchodu ze strany zaměstnavatele předejito a případně čím.*
- *Pravidelné monitorování toho, jak zaměstnanci/kyně vnímají organizační klima a pracovní atmosféru na pracovišti, a to i v oblasti rovného zacházení a diskriminace.*

Dobrá praxe v rámci oblasti podpory age managementu a věkové diverzity:

- *Vést si věkové statistiky zaměstnanců/kyň i statistiky o tom, jak procentuálně jsou jednotlivé věkové kategorie zastoupeny v jednotlivých sekcích, odborech, odděleních.*
- *Proškolit personální oddělení a vedoucí zaměstnance/kyně na systém age managementu, vysvětlit jeho výhody.*
- *Organizovat školení, jak řídit diverzitní týmy.*
- *Zavedení age managementu - řízení zohledňující věk a schopnosti zaměstnanců/kyň, kdy firma přizpůsobuje organizaci práce a úpravu pracovní doby, má zavedené například celoživotní učení, má zavedený systém mentoringu, který podporuje vzájemné předávání cenných zkušeností.*
- *Otevřeně podporovat význam věkově smíšených týmů, například formou mezigeneračních aktivit, nebo formou mentoringu.*
- *Pracovat se skupinami těch zaměstnanců/kyň, které čelí ve větší míře pečovatelským povinnostem (jedná se především rodiče malých dětí a o sendvičovou generaci osob 55+, které pečují o své nedospělé děti, či vnoučata a zároveň o své stárnoucí rodiče).*
- *Pracovat s ergonomií pracovního prostředí a myslet na zdraví zaměstnaných.*
- *Umožnit plynulejší odchod do důchodu poskytováním částečných úvazků nebo uzavřením dohod (DPP/DPČ), kdy zaměstnavatel tak udrží déle zaměstnance/kyně, kteří/ré mají vysoké zkušenosti a know-how a zajistí plynulé předání jejich dovedností/zkušeností.*
- *Organizace pravidelného setkávání s bývalými zaměstnanci/kyněmi s vedením.*
- *Poskytování praxe pro studenty/ky vysokých škol.*
- *Kulaté mentoringové stoly pro podporu zaměstnanců/kyň, patřících do sendvičové generace (cca 50+, kteří se starají o své nedospělé děti či vnoučata a zároveň o své stárnoucí rodiče).*
- *Možnost bezplatné a anonymní konzultace situace pečujícího zaměstnance/kyně se specialisty/specialistkami (např. právní poradenství, sociální poradenství).*

Dobrá praxe v rámci oblasti vzdělávání (osobního a profesního rozvoje zaměstnanců/kyň):

- *Dostatečně komunikovat (i osobně, prostřednictvím přímých nadřízených) o možnostech interního vzdělávání na intranetu nebo kanálech, které jsou zaměstnancům/kyním dostupné, tak aby bylo vzdělávání zajištěno pro všechny zaměstnance/kyně bez rozdílu.*
- *Sestavovat vzdělávací plán pro všechny zaměstnance/kyně, jehož naplňování bude sledováno v rámci výročního hodnocení, vzdělávací plán aktivně konzultovat s podřízeným zaměstnancem/ kyní.*
- *Individuální rozvojové plány, které obsahují také plán zastupitelnosti, personálních rezerv a nástupnictví.*
- *Umožnit účast na vzdělávání také všem zaměstnancům/kyním, kteří/ktelé jsou na mateřské/ rodičovské dovolené, v dlouhodobé pracovní neschopnosti apod. (např. formou e-learningu).*
- *Vedení evaluačních dotazníků k hodnocení semináře/kurzu, lektora/lektorky, zjišťování „pocitu“ a „přínosu“*
- *Realizovat vstupní/ úvodní školení osobně – prostřednictvím powerpointové prezentace, kde jsou srozumitelnou stručnou formou prezentovány klíčové informace, včetně tematického bloku k rovným příležitostem (vysvětlení pojmů, ukázky praktické aplikace v běžné agendě zaměstnaných), otevřené komunikaci.*
- *Zavést mentoringové programy, umožnit seniorním zaměstnancům/kyním se přihlásit na pozici mentor a mentorka na jedné straně a juniorním zaměstnaným na pozici mentee.*

Dobrá praxe v rámci oblasti motivační strategie a zpětné vazby:

- *Skutečnost, že zaměstnavatel vnímá systém hodnocení jako základní manažerský úkol, jako nástroj vedení, motivace a rozvoje zaměstnanců/kyň a otevřeně osobní hodnocení podporuje (nejen v dokumentech, ale také přes své vedoucí zaměstnance/kyně).*
- *Pravidelné roční hodnocení všech zaměstnanců/kyň, které probíhá v modelu 180 stupňovém (kdy může hodnotit každý zaměstnanec/kyně také svého nadřízeného/nou = jedná se také užitečnou zpětnou vazbu pro samotné nadřízené).*
- *Hodnocení zaměstnanců/kyň před ukončením zkušební doby – toto hodnocení bývá součástí adaptačního procesu, kdy v závěru, v rámci hodnotícího pohovoru nadřízený zaměstnanec/kyně zhodnotí průběh adaptace, provede hodnocení zaměstnance/kyně a zároveň, formou dialogu, získává zpětnou vazbu také na sebe, procesy, chod organizace.*
- *Hodnocení zahrnuje také sebehodnocení, které samotnému hodnocení předchází – nejprve se ohodnotí samotný zaměstnanec/kyně, následně se vede hodnotící/motivační rozhovor s hodnocením.*

Dobrá praxe v rámci oblasti odměňování:

- *Srozumitelný Platový řád, v rámci kterého se organizace zavazuje dodržovat principy rovnosti a kde jsou srozumitelně vypsány všechny složky, které ovlivňují konečnou*

výši platu, včetně vysvětlení, na jaký typ hodnocení se vážou = transparentní mzdová politika organizace.

- *Vedení podrobných statistik dělených dle pohlaví a věku a sledující průměrný osobní příplatek, průměrnou odměnu (měsíčně), příplatek za vedení, další mimořádné příplatky.*
- *Pravidelná realizace analýzy platové rovnosti a práce se zjištěními.*
- *Osvěta mezi zaměstnanými s cílem odstraňovat genderové a věkové stereotypy.*
- *Dobře nastavený, transparentní a fungující systém Hodnocení/zpětné vazby.*

Dobrá praxe v rámci benefitního systému:

- *Průběžné monitorování využívání benefitů tak, aby nedocházelo k jejich zastarávání a pružně přesunout event. finanční prostředky na benefity, které by byly pro zaměstnance/kyně aktuální.*
- *Oficiální zavedení pružné pracovní doby - pokud organizace nabízí pružnou pracovní dobu a investuje do vzdělávání/motivace, toto prezentuje zaměstnancům/kyním, jako formu benefitu.*
- *Systém benefitů organizace otevřeně prezentuje na svých webových stránkách, v rubrice Kariéra/Volná pracovní místa – tak, aby každý uchazeč/ka o zaměstnání měl/a přehled o zaměstnaneckých výhodách hned od začátku (transparentní, srozumitelné informace hned „od startu“).*
- *V rubrice Kariéra/volná pracovní místa prezentovat, vedle nabídky pracovních míst, také seznam zaměstnaneckých výhod se zdůrazněním těch benefitů, které umožňují lepší sladování pracovního a rodinného/osobního života.*
- *Zaměstnaní s přiznaným statutem osoby se zdravotním postižením (OZP) mají možnost využívat příspěvky jim speciálně určené, které jsou odstupňované dle přiznané invalidity (např. rehabilitační služby a pobyty, potravinové doplňky, zdravotnické poukázky, poukázky RELAX pass).*

Dobrá praxe v rámci oblasti sladování pracovního a rodinného/osobního života:

- *Oficiální pružná pracovní doba pro všechny zaměstnance/kyně, kdy je toto ukotveno v Pracovním řádu s textem, že zaměstnavatel vnímá pružnou pracovní dobu jako důležitý nástroj pro zvýšení efektivity práce a v zájmu lepšího zabezpečení potřeb zaměstnanců/kyň.*
- *Oficiálně ukotvená široká nabídka flexibilních forem práce (pružná pracovní doba, práce na částečný úvazek, home office, nerovnoměrné rozvržení pracovní doby, sdílené místo).*
- *Akce, realizované na podporu sladování – například Rodinný den pro zaměstnance/kyně a jejich děti (zaměstnanci/kyně si mohou jeden den přivést do práce své děti, pro které je připraven bohatý program, zajištěno hlídání dětí, apod.).*
- *Vzdělávací programy na podporu sladování (například akademie pro vedoucí pracovníky/ce zaměřené na komunikaci, sladování, time-management, práci v týmu i vzdělávací programy na podporu sladování pro rodiče pečující o malé děti či o jinak závislou osobu).*

- *Kulaté mentoringové stoly pro podporu zaměstnanců/kyň, patřících do sendvičové generace (cca 50+, kteří se starají o své nedospělé děti či vnoučata a zároveň o své stárnoucí rodiče).*
- *Home office pro vybrané zaměstnance/kyně jako formu benefitu (např. 1x měsíčně).*
- *Analýza a přehled o tom, zda a jak mají zaměstnanci/kyně vyřešenou oblast péče. Vědět, kolik je mezi zaměstnanými osob pečujících o dítě do 10 let, kolik o starší dítě, kolik osob pečuje o jinak závislou osobu.*
- *Vytvářet pozitivní atmosféru na pracovišti, zdůrazňovat, že je kladen důraz na individuální potřeby zaměstnaných.*
- *Možnost bezplatné a anonymní konzultace situace pečujícího zaměstnance/kyně se specialisty/specialistkami (např. s právníky a právničkami, sociálními pracovníky a pracovnicemi, psychology a psycholožkami).*
- *Vymezení určitého období (určité dny, týdny či měsíce v roce) pro propagaci sladování soukromého a pracovního života v rámci organizace.*

Dobrá praxe v rámci oblasti managementu mateřské/rodičovské dovolené:

- *Nastavení systému mateřské/rodičovské dovolené, jehož smyslem je je kromě jiného deklarovat permanentní zájem o zaměstnance/kyni, udržovat odborné znalosti, know how a sociální kontakt, usnadnit návrat po mateřské/rodičovské dovolené, omezuje fluktuaci po mateřské/rodičovské dovolené a zrychluje proces návratu po mateřské/rodičovské dovolené.*
- *Rodiče na mateřské/rodičovské dovolené dostávají vnitřní zpravodaj organizace o personálních změnách, o chystaných neformálních akcích, o aktuálním dění.*
- *Mentoringový program pro osoby, vracející se z rodičovské dovolené, obdoba adaptačního programu pro nově nastoupivší zaměstnané.*
- *Vzdělávání, kurzy pro rodiče na mateřské/rodičovské dovolené, které plánují brzký návrat (formou různých kurzů, zaměřených na: podporu sebevědomí, komunikaci, novinky na úřadě, novinky v zákonech) – přitom je zajištěno hlídání dětí, občerstvení.*
- *Pravidelné neformální setkávání se zaměstnankyněmi na mateřské/rodičovské dovolené na půdě organizace, připravený program, zajištěno hlídání dětí a občerstvení, vzájemný networking.*

Dobrá praxe v rámci oblasti podpory zdravé firemní kultury:

- *Otevřená podpora rovných příležitostí a diverzity ze strany nejvyššího vedení a klíčových zaměstnanců/kyň*
- *Akční plán pro rovné příležitosti (zahrnující podporu diverzity a politiku sladování pracovního a rodinného/osobního života), kdy tento plán zahrnuje konkrétní kroky/aktivity/činnosti, včetně časového harmonogramu a odborné garance.*
- *Explicitní přihlášení se k rovným příležitostem a podpoře diverzity ve všech klíčových interních dokumentech a také na webových stránkách.*
- *Pracovní řád, konkrétně odstavec Práva zaměstnanců/kyň – který obsahuje také právo na ochranu před diskriminací a právo na ochranu před šikanou nebo obtěžováním, a to buď ze strany kolegů/gyň nebo třetích stran.*

- Antidiskriminační manuál pro zaměstnance/kyně s osvětou na téma rovných příležitostí, diskriminace, návod na to, jak postupovat při setkání se s diskriminací či nevhodným chováním.
- *Používání genderově citlivého jazyka* (např. zaměstnanci/kyně) ve všech dokumentech, či do seznamu zkratk interních dokumentů, kde je vysvětleno, kdo je zaměstnanec, dopsat, že se celý dokument vztahuje jak na zaměstnance, tak zaměstnankyně.
- *Proaktivní pracovní skupina pro rovné příležitosti*, která je na téma rovné příležitosti, diverzity a téma sladování pracovního a rodinného/osobního života proškolená a kdy jednotliví členové a členky pracovní skupiny působí také jako interní lektori a lektorky.
- *Podpora a praktikování otevřené komunikace v rámci organizace*, otevřená podpora sladování pracovního a rodinného/osobního života, podpora rovných příležitostí, diverzity a sladování pracovního a rodinného života také na webových stránkách, v rámci rubriky Kariéra/ volná pracovní místa.
- *Zařazení tématu rovných příležitostí a společenské odpovědnosti* – jako hodnot zaměstnavatele již do vstupního školení *pro nové zaměstnance/kyně (formou ppt) a vstupní školení realizovat v osobní rovině.*

Dobrá praxe v rámci systému otevřené komunikace:

- *Nastavený a otevřený systém komunikace se zpětnou vazbou* u všech zaměstnanců/kyň v rámci organizace.
- *Politika otevřené komunikace* je prezentována také na webových stránkách organizace, v rámci rubriky Kariéra/Volná pracovní místa – jedná se tak o veřejné přihlášení se k otevřenému jednání a o informaci pro uchazeče/čky o zaměstnání.
- *Pravidelný interní newsletter (zpravodaj) pro zaměstnance/kyně*, který má za cíl nejen informovat – o novinkách, o nových zaměstnancích/kyních, ale také bavit, stmelovat týmového ducha (je vhodné živější/atraktivnější formou – zahrnout například rozhovory apod.).
- *Pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců/kyň* se způsobem, jakým jsou informováni o významných rozhodnutích o chodu organizace.
- *Skutečnost, že Rovné příležitosti jsou na webových stránkách ve speciální sekci/rubrice*, kdy zde zaměstnavatel dává informace k rovným příležitostem, tiskové zprávy, osvětové články a je tak morální autoritou a inspirací i pro ostatní zaměstnavatele.
- *Rovné příležitosti a podpora sladování pracovního a rodinného/osobního života je komunikována na webových stránkách*, v rubrice Kariéra/Volná pracovní místa.
- *Kvalitní, efektivní a interaktivní vzdělávací program na komunikaci pro všechny vedoucí zaměstnance/kyně* (základy komunikace, asertivní komunikace, krizová komunikace, komunikace v diverzitním týmu, komunikace v rámci osobního hodnotícího/motivačního pohovoru).

VZOR DISTRIBUOVANÉHO DOTAZNÍKU

J A M U
J A M U
M U

NEZÁVISLÝ PRŮZKUM NÁZORŮ ZAMĚSTNANCŮ/KYŇ

JAMU

Dobrý den, JAMU prochází auditem rovných příležitostí (genderovým auditem), jehož cílem a smyslem je zmapovat stav personálního řízení, firemní kultury a procesů, rovných příležitostí, sladování pracovního a osobního života a také komunikace za účelem zjištění aktuální situace a možností dalšího zkvalitňování systému práce.

Váš zaměstnavatel bude pouze v obecné rovině seznámen s anonymizovanými výsledky tak, aby mohl zahájit pozitivní změny v rámci své další personální strategie a směřování celé organizace.

Využijte tuto možnost a vyjádřete otevřeně svůj názor.

Zaškrtněte variantu odpovědi, či vyplňte „škálu spokojenosti“ 1=velmi spokojen/á, 2=spíše spokojen/á, 3= spíše nespokojen/á a 4=nespokojen/á a využít můžete také příležitosti zdůvodnit svůj postoj při hodnocení spokojenosti.

Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere max 10 min.

Děkujeme Vám za spolupráci.

Základní údaje respondenta/respondentky:

Pohlaví:

- muž
- žena

Věk:

- do 20 let
- 21 - 34 let
- 35 - 50 let
- 51 - 65 let
- více než 65

Jste zařazen/a jako

- akademický pracovník
- vědecko výzkumný pracovník
- administrativní pracovník
- dělník
- jiné

Pracujete na vedoucí pozici?

- ano
- ne

Jaký typ pracovněprávního vztahu máte s JAMU uzavřen?

- Pracovní smlouva – plný úvazek
- Pracovní smlouva – částečný úvazek
- Dohoda mimo pracovní poměr
- Jiné

Zde můžete napsat jinou formu Vašeho úvazku.

Na jakém pracovišti pracujete?

- Rektorát
- Divadelní fakulta
- Hudební fakulta
- Divadlo nad Orlí
- Kolej Astorka
- Nakladatelství
- Knihovna

Jak dlouho pracujete v současném zaměstnání?

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-6 let
- 7-10 let
- 11-15 let
- 16 let - 20 let
- 21 let – 25 let
- 26 let a více

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

- velmi spokojen/á
- spíše spokojen/á
- spíše nespokojen/á
- nespokojen/á

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.

2. Jak vnímáte pracovní klima (atmosféru) mezi jednotlivými pracovišti JAMU?

- velmi spokojen/á
- spíše spokojen/á
- spíše nespokojen/á
- nespokojen/á

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.

3. Jak vnímáte kvalitu interní komunikace - jste dostatečně informován/a o všech důležitých pracovních věcech?

- velmi spokojen/á
- spíše spokojen/á
- spíše nespokojen/á
- nespokojen/á

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.

4. Jak vnímáte kvalitu externí komunikace - směrem k veřejnosti, uchazečům, studentům?

- velmi spokojen/á
- spíše spokojen/á
- spíše nespokojen/á
- nespokojen/á

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.

5. Jak hodnotíte způsob, jakým probíhá zpětná vazba na Vaši práci ze strany přímé/ho nadřízené/ho?

- velmi spokojen/á
- spíše spokojen/á
- spíše nespokojen/á
- nespokojen/á

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.

6. Probíhá zpětná vazba na Vaši práci v osobní rovině, v rámci hodnotícího/motivačního rozhovoru?

- ano, pravidelně
- ano, nepravidelně
- ne, zpětná vazba na moji práci probíhá pouze v písemné formě
- ne, zpětná vazba na moji práci neprobíhá vůbec, spíše sporadicky

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.

7. Je nastaven systém hodnocení a odměňování ve vaší organizaci transparentně? To znamená: máte přehled o tom, co vše ovlivňuje konečnou výši Vašeho platu a odpovídají Vaše konečné odměny výsledkům Vašeho hodnocení s Vaší/m vedoucí/m? (osobní ohodnocení, příplatek za vedení, odměny)?

- Ano, mám přehled o tom, co vše ovlivňuje konečnou výši mého platu a konečné odměny odpovídají, dle interního dokumentu, výsledkům mého hodnocení s mým nadřízeným/nou

- Ano, mám přehled o tom, co vše ovlivňuje konečnou výši mého platu, konečné odměny však neodpovídají, dle interního dokumentu, výsledkům mého hodnocení s mým nadřízeným/nou
- Ne, nemám přehled o tom, co vše ovlivňuje konečnou výši mého platu, konečné odměny však odpovídají, dle interního dokumentu, výsledkům mého hodnocení s mým nadřízeným/nou
- Ne, nemám přehled o tom, co vše ovlivňuje výši mého platu a konečné odměny neodpovídají, dle interního dokumentu, výsledkům mého hodnocení s mým nadřízeným/nou
- Jiné

Váš případný námět na zlepšení:

8. Řešil/a jste někdy v minulosti Vaši nespokojenost se systémem hodnocení a odměňování?

- ano
- ne

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.

9. Jak hodnotíte poskytování zaměstnaneckých výhod/benefitů?

- velmi spokojen/á
- spíše spokojen/á
- spíše nespokojen/á
- nespokojen/á

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.

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

- ano
- ne
- nevím

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.

11. Jak hodnotíte způsob, jakým se dozvídáte o možnostech Vašeho osobního/profesionálního rozvoje?

- velmi spokojen/á
- spíše spokojen/á
- spíše nespokojen/á
- nespokojen/á

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.

12. Jak hodnotíte adaptační systém a vstupní zaškolování nového zaměstnance/ kyně?

- velmi spokojen/á
- spíše spokojen/á
- spíše nespokojen/á
- nespokojen/á

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.

13. Jak hodnotíte Vaše možnosti využívat flexibilní formy práce (pružná pracovní doba, částečný úvazek, home-office – práci z domova) pro Vaše lepší sladění pracovního a osobního života?

- velmi spokojen/á
- spíše spokojen/á
- spíše nespokojen/á
- nespokojen/á

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.

14. Kterou z uvedených flexibilních forem práce nemůžete využívat oficiálně, ale rád/a byste využíval/a, protože to Vaše pracovní pozice umožňuje?

- Pružná pracovní doba
- Home office
- Částečný úvazek
- Jiná forma

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.

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

- velmi spokojen/á
- spíše spokojen/á
- spíše nespokojen/á
- nespokojen/á

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.

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

- ano
- ne

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.

17. Setkal/a jste se se sexuálním obtěžováním na Vašem pracovišti?

- ano
- ne

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.

18. Pokud byste se setkal/a s nějakou formou diskriminace či sexuálním obtěžováním, víte, jak máte postupovat?

- ano, v naší organizaci disponujeme dokumentem (např. Antidiskriminační směrnicí), který ukotvuje proces, jak postupovat v případě setkání se s diskriminací či sexuálním obtěžováním
- ne, v naší organizaci nedisponujeme žádným dokumentem, který ukotvuje proces, jak postupovat v případě setkání se s diskriminací či sexuálním obtěžováním
- jiné

Zde můžete více rozvést důvod Vašeho hodnocení.

19. Co je pro Vás osobně největší motivací pro Vaši práci?

- finanční ohodnocení
- smysluplnost práce
- možnost sladování pracovního a rodinného/osobního života
- vztahy na pracovišti
- jiná motivace

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.

20. Realizuje Váš zaměstnavatel Monitoring/mapování spokojenosti a potřeb zaměstnanců/kyň?

- ano, v pravidelné periodicitě
- ano, nepravidelně
- ne

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.

21. Realizuje Váš zaměstnavatel Průzkumy, zaměřené na případné setkání se s diskriminací a výskyt sexuálního obtěžování?

- ano, v pravidelné periodicitě
- ano, nepravidelně
- ne

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.

22. Kdybyste měl/a pravomoc a možnosti, co byste zlepšil/a na Vašem pracovišti?

23. Co u svého zaměstnavatele a na svém pracovišti nejvíce oceňujete?

Pokud nám chcete něco sdělit nad rámec výše uvedených otázek, zde je prostor pro Vás.