



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

  
**Kraj Vysočina**

**Manuál pro implementaci řízení lidských zdrojů  
s ohledem na zamezení diskriminace a dalších negativních jevů na  
pracovišti  
Krajský úřad Kraje Vysočina**

Realizováno v rámci projektu reg. č. CZ.03.1.51/0.0/0.0/15\_027/0003059 „Z teorie do praxe – rovnost a sladování v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina“ s podporou Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR, Operační program Zaměstnanost 2014 - 2020

Zpracovala: PhDr. Markéta Rendlová, Ph.D.



## Obsah

Obsah.....	2
1 Úvod.....	3
2 Rovné zacházení a zákaz diskriminace na pracovišti.....	3
2.1 Základní právní předpisy v oblasti rovného zacházení a zákazu diskriminace .....	3
2.2 Co je diskriminace .....	3
2.3 Kdy je možné použít výjimky ze zásady rovného zacházení .....	4
2.4 Negativní pracovní chování .....	4
3 Předcházení a zamezení diskriminace a dalších negativních jevů na pracovišti .....	5
3.1 Informovanost a vzdělávání v oblasti rovného zacházení a nediskriminace .....	6
3.2 Transparentní postupy při zajišťování práva na rovné zacházení a nediskriminace	6
3.3 Monitorování organizačního klimatu z hlediska rovného zacházení.....	6
4 Doporučené postupy při realizaci Opatření č. 2 Akčního plánu .....	7
4.1 Doporučení postupu při realizaci Aktivity 2.1 .....	7
4.2 Doporučený postup při realizaci Aktivity 2.2 .....	9
4.3 Doporučený postup při realizaci Aktivity 2.3 .....	10
4.4 Doporučený postup při realizaci Aktivity 2.4.....	11
5 Slovník pojmů .....	12
6 Použitá a doporučená literatura .....	13

*Pro přehlednost textu je v pojmech uváděných v mužském rodu obsažen i rod ženský, např. zaměstnanec znamená i zaměstnankyně.*



## 1 Úvod

Manuál pro implementaci lidských zdrojů z ohledem na zamezení diskriminace a dalších negativní jevů na pracovišti (dále jen „Manuál“) navazuje na Akční plán pro vyrovnané zastoupení žen a mužů nejen ve vedoucích a rozhodovacích pozicích na rok 2019 – 2021 Krajského úřadu Kraje Vysočina (dále jen „Akční plán“), který vznikl v rámci projektu reg. č. CZ.03.1.51/0.0/0.0/15\_027/0003059 „Z teorie do praxe – rovnost a sladování v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina“ s podporou Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR, Operační program Zaměstnanost 2014 – 2020.

Manuál se věnuje tematicky problematice diskriminace a jiného negativního chování na pracovišti. Zahrnuje teoretickou část (Kap. 2 a Kap. 3), doporučení pro realizaci aktivit v dotčených opatřeních (Kap. 4), slovník souvisejících pojmů a seznam použité literatury.

Manuál rozpracovává Opatření 2 Akčního plánu: Zamezení diskriminace a dalších negativních jevů na pracovišti“ a věnuje se doporučením pro realizaci Aktivit č. 2.1, 2.2, 2.3 a 2.4

## 2 Rovné zacházení a zákaz diskriminace na pracovišti

V souladu se zásadou rovného zacházení jsou zaměstnavatelé povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace, zejména diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu a vztahu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství, otcovství nebo pohlavní identifikace se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví.

### 2.1 Základní právní předpisy v oblasti rovného zacházení a zákazu diskriminace

V pracovněprávních vztazích je právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace upraveno zejména v těchto předpisech:

zákon č. [198/2009 Sb.](#), o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)

zákon č. [262/2006 Sb.](#), zákoník práce

zákon č. [435/2004 Sb.](#), o zaměstnanosti

zákon č. [251/2005 Sb.](#), o inspekci práce

### 2.2 Co je diskriminace

**Diskriminace** je jakákoli situace, v rámci které se s určitou osobou zachází jinak, resp. méně příznivě, než s jinou osobou ve srovnatelné situaci z důvodu její příslušnosti ke skupině osob,



kteřá se vyznačuje určitými společnými znaky. Výčet těchto charakteristických znaků (tzv. **diskriminačních důvodů**) je uveden v zákoně č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon):

- rasa a etnický původ
- národnost
- pohlaví (také těhotenství, mateřství nebo otcovství, pohlavní identifikace)
- sexuální orientace
- věk
- zdravotní postižení
- náboženské vyznání, víra či světový názor.

Úmysl diskriminující osoby není rozhodující. Nezáleží na tom, zda diskriminující jednal úmyslně, nebo si své diskriminační jednání neuvědomoval. V obou případech se bude jednat o diskriminaci.

**Diskriminace** je přímá a nepřímá, za diskriminaci je považováno rovněž obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci (viz Slovník pojmů, viz Kap. 5).

Diskriminací je také jednání, kdy je s osobou zacházeno méně příznivě na základě **domnělého důvodu** (viz „diskriminačními důvody“). Ve skutečnosti takový důvod neexistuje, druhá strana se však domnívá či domnívala, že existuje a na základě toho s touto osobou zacházel méně příznivě (např. domněnka o těhotenství uchazečky o zaměstnání).

Zákazem diskriminace **není znemožněno rozlišovat** mezi osobami na základě jejich **individuálních** charakteristik. Je však **nepřípustné zacházet** s někým odlišně jen proto, že patří do nějaké **obecně definované skupiny** (věkem, pohlavím apod.), tedy rozlišovat mezi lidmi na základě určité kategorie bez ohledu na individuální schopnosti a dovednosti člověka.

### 2.3 Kdy je možné použít výjimky ze zásady rovného zacházení

**Diskriminací není**, pokud je odlišný požadavek, kritérium nebo praxe objektivně odůvodněn legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné (např. požadavek praxe nebo vzdělání nezbytných pro výkon praxe), případně je-li odlišný požadavek v souladu s jiným právním předpisem.

Výjimky z principu rovného zacházení mohou vyplývat přímo z pracovněprávního předpisu (např. rozdílné zacházení uplatňované za účelem ochrany žen z důvodu těhotenství a mateřství, osob se zdravotním postižením a za účelem ochrany osob mladších 18 let), nebo je pro to věcný důvod spočívající v povaze práce, kterou zaměstnanec vykonává nebo má vykonávat, a který je pro výkon této práce nezbytný.

Za diskriminaci se rovněž nepovažují opatření, jejichž účelem je odůvodněno předcházení nebo vyrovnání nevýhod, které vyplývají z příslušnosti osoby ke skupině vymezené některým z důvodů uvedených v antidiskriminačním zákonu.

### 2.4 Negativní pracovní chování

Na pracovišti se kromě diskriminace, můžeme setkat rovněž s jinými formami tzv. negativního chování. Mezi tyto jevy se řadí zejména šikana na pracovišti (mobbing, bossing, staffing) a sexuální obtěžování, které je současně jednou z forem diskriminace. Šikana na



pracovišti je nežádoucím chováním, které je v rozporu dobrými mravy, tedy v rozporu s obecnými morálními zásadami společnosti a které se vyznačuje podle H. Leymanna<sup>1</sup>:

- útoky na možnost vyjádřit se, případně se svěřit
- útoky na sociální vztahy
- útoky na pověst, úctu a vážnost oběti
- útoky na kvalitu pracovního či osobního života
- útoky na zdraví

Příčiny šikany na pracovišti jsou různé, bývá to obvykle nízká úroveň vedení nebo špatný styl vedení lidí (zejména autoritářský styl vedení), tlak na výkonnost, nedostatek tolerance, závist neřešený konflikt, ale také stres z přetížení, touha po moci, a odlišnost.

Šikana se projevuje např. nepřiměřenou kritikou, nedoceňování práce, zadáváním nadbytečným pracovních úkolů, zesměšňováním, zpochybňováním schopností šikanovaného, jeho sociální izolací apod.

Dochází-li k šikaně ze strany kolegů, hovoříme o **mobbingu**. Pokud se takového jednání dopouští nadřízení, hovoříme o **bossingu**.

### 3 Předcházení a zamezení diskriminace a dalších negativních jevů na pracovišti

Předcházení a zamezení diskriminace a dalších negativních jevů souvisí s přijímáním takových opatření, která zajistí ochranu před jejich výskytem na pracovišti. Zaměstnavatelé jsou povinni dodržovat princip rovného zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a příležitosti dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání. Současně musí všem zaměstnancům vytvářet uspokojivé a bezpečné pracovní podmínky.

Rovné a nediskriminační jednání a chování přispívá

- k celkovému dobrému obrazu organizace, nejen jako zaměstnavatele
- k identifikaci zaměstnanců s organizací a vyšší loajalitě
- k příznivé atmosféře na pracovišti, která přispívá ke spokojenosti zaměstnanců
- zlepšení celkové firemní kultuře.

Mezi opatření, jejichž cílem je ochrana před diskriminací a její prevence, se řadí zejména tyto aktivity zaměstnavatelů:

- zajištění informovanosti zaměstnanců a jejich vzdělávání v oblasti rovných příležitostí, rovného zacházení a nediskriminačního chování
- přijímání vnitřních norem, pravidel apod., která stanoví postupy organizace při zajišťování práva všech jejích zaměstnanců na rovné zacházení
- shromažďování a vyhodnocování relevantních statistických údajů a průběžné monitorování dodržování zásad a principů rovného zacházení v rámci celkové atmosféry (organizačního klimatu) na pracovišti.

---

<sup>1</sup> WÁGNEROVÁ, I. a kol.: *Psychologie práce a organizace*. Praha: Granda Publishing, 2011.



### 3.1 Informovanost a vzdělávání v oblasti rovného zacházení a nediskriminace

Důležitou formou prevence před diskriminací je zajištění informovanosti a vzdělávání všech zaměstnanců o zásadách a principech rovného zacházení a zákazu diskriminace.

Při zajišťování práva na rovné zacházení je důležité, aby zaměstnanci byli seznámeni s problematikou diskriminace a dalších nežádoucích jevů na pracovišti (mobbing, bossing, sexuální obtěžování) a způsoby řešení podnětů a stížností podaných v případě jejich výskytu.

Zaměstnanci mají mít přístup k informačním materiálům a být obeznámeni s tím, která osoba, případně osoby, jsou kompetentní přijímat podněty a stížnosti v případě diskriminačního chování nebo jiného nevídaného chování na pracovišti, resp. o způsobu podání takových podnětů či stížností.

Významnou roli při zajišťování práva na rovné zacházení hrají vedoucí pracovníci, kteří by měli dávat jasně najevo, že diskriminace a další negativní jevy na pracovišti nejsou tolerovány a je jim věnována náležitá pozornost. Zejména tedy právě tito zaměstnanci by měli být v dané problematice proškoleni, aby mohli efektivně a rychle reagovat na případné stížnosti.

Školení by mělo zahrnovat teoretickou část a praktické ukázky případů diskriminace, včetně způsobů a možností jejich řešení.

### 3.2 Transparentní postupy při zajišťování práva na rovné zacházení a nediskriminace

V rámci předcházení a zamezení diskriminace a dalších negativních jevů na pracovišti je účinným nástrojem nastavení transparentních závazných vnitřních postupů, pravidel, zásad či návodů pro řešení případů diskriminace, resp. negativních jevů na pracovišti. Tato opatření poskytují ochranu zaměstnanci před nerovným zacházením a diskriminací, ale také ochranu zaměstnavateli, který se v případě právního řešení může prokázat, že se stížností zabýval.

Další přínosy přijatých opatření:

- snížení rizika řešení případů diskriminace a postihům ze strany správních orgánů (úřad práce, inspektorát práce), případně žalob na diskriminaci;
- pravidla či jasně dané postupy včetně relevantní dokumentace v případech řešení konkrétních podnětů a stížností na diskriminaci slouží jako podklad pro správní orgán, případně soud;
- zamezení odchodů zaměstnanců v důsledku diskriminace či jiného negativního chování.

Zaměstnanci by měli být informováni zejména o tom:

- jakým způsobem lze podat stížnost nebo podnět na diskriminaci či nerovné zacházení
- kdo se bude stížností nebo podnětem zabývat
- jakým způsobem bude probíhat prošetření stížnosti
- jaké lhůty jsou pro šetření stanoveny
- jaké jsou sankce za diskriminační jednání (postihy se uplatňují v souladu s pracovněprávními a dalšími předpisy).

### 3.3 Monitorování organizačního klimatu z hlediska rovného zacházení

Monitorování atmosféry na pracovišti s ohledem na dodržování principů a zásad rovného zacházení, tj. především zákazu diskriminace, zahrnuje řadu rozmanitých aktivit, které přímo





či nepřímo vypovídají o tom, jak zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí. Zda se v něm cítí bezpečně a zda toto prostředí přispívá k jejich rozvoji a pracovní spokojenosti.

V rámci monitorování je vhodné shromažďovat zpětnou vazbu o fungování organizace prostřednictvím dotazníků vztahujících se ke spokojenosti zaměstnanců, získávat informace od zaměstnanců v rámci výstupních rozhovorů, ale také například sledovat důvody pracovní neschopnosti nebo zvýšenou fluktuaci zaměstnanců (zejména pokud jde o určité pozice nebo pracoviště).

Důležitým nástrojem při monitorování dodržování rovného zacházení jsou také statistická data o výskytu a řešení diskriminace (a jiného negativního chování), která jsou průběžně shromažďována a vyhodnocována.

Vyhodnocení získaných informací, dotazníků a statistik může vést k potřebě přijmout opatření či nápravu zjištěného stavu. Přijetí opatření by se vždy mělo odvíjet od skutečnosti, kdo či byl původcem diskriminace, který z diskriminačních důvodů byl motivem pro diskriminační jednání apod. Zvláštní pozornosti si zaslouží případy diskriminace, ke které dochází ze strany vedoucích zaměstnanců vůči svým podřízeným. Tyto případy mohou indikovat v závažnějších případech nedostatečné kompetence pro řídicí funkci, případně – v méně závažnějších případech – nedostatky ve stylu řízení. Opatření pak mohou mít různé formy, od poskytnutí vzdělávacích a rozvojových programů zaměřených na komunikační či manažerské dovednosti, až po ukončení pracovního poměru.

## 4 Doporučené postupy při realizaci Opatření č. 2 Akčního plánu

Opatření 2	Předcházení a zamezení všech forem diskriminace a dalších negativních jevů
Cíl	Prevence všech forem diskriminace a výskytu negativního pracovního chování a stanovení pravidel pro řešení podnětů a stížností na diskriminaci a nerovné zacházení. Vytvoření antidiskriminačního týmu.

### 4.1 Doporučení postupu při realizaci Aktivitu 2.1

Aktivita 2.1	Zpracování principů uplatňovaných při řešení případů diskriminace
Popis aktivity	KrÚ garantuje dodržování rovných příležitostí a antidiskriminačních opatření v pracovním řádu a souvisejících směrnících. Pro případy podnětů na nerovné zacházení, diskriminaci, včetně sexuálního obtěžování, či na jiné negativní pracovní jevy (mobbing, bossing apod.), budou zpracovány principy, které budou uplatňovány při jejich řešení.
Indikátor plnění	Vypracování principů uplatňovaných při řešení případů diskriminace
<b>Postup při realizaci aktivity</b>	
Dopisem ředitele KrÚ ze dne 13. května 2015 je stanoven postup pro podání námětů, připomínek, poznámek nebo oznámení na nerovné zacházení či diskriminační přístup, která jsou identifikována v rámci KrÚ a která jsou řešena ředitelem KrÚ, jemuž je svěřena kompetence plnit vůči zaměstnavateli kraje zařazeným do krajského úřadu funkci	



statutárního orgánu zaměstnavatele. V rámci předcházení negativním vlivům a antidiskriminačního přístupu vydal KrÚ souhrn pojmů a vysvětlení týkající se tématu diskriminace.

V návaznosti na tyto stanovené postupy a definice diskriminace se doporučuje deklarovat principy uplatňované při řešení případů podaných podnětů, připomínek či námětů ve věcech diskriminace.

### 1. Zpracování principů uplatňovaných při řešení případů diskriminace

V dokumentu, se kterým budou seznámeni všichni zaměstnanci KrÚ, se doporučuje přijmout zejména tyto principy, resp. zásady, které budou uplatňovány při projednání a řešení podnětů a stížností ve věcech diskriminace a dalších negativních jevů na pracovišti:

- **Individuální přístup** – ke každému zaměstnanci se přistupuje jako k individuální osobnosti, která má své názory, potřeby a problémy.
- **Anonymita, mlčenlivost a diskrétnost** – veškeré skutečnosti a údaje jsou udržovány v důvěrnosti, účastníci projednávání stížnosti (stěžovatel i původce diskriminace) mají právo zůstat v anonymitě.
- **Dodržování práva** – při projednávání podnětů a stížností ve věcech diskriminace jsou dodržována práva všech účastníků; projednávání podnětů a stížností ve věcech diskriminace se vždy řídí aktuálními právními předpisy
- **Dodržování lhůt a postupů** – podněty a stížnosti ve věcech diskriminace jsou řešeny ve stanovených lhůtách, bez zbytečných průtahů a podle daných postupů.
- **Nezávislost, objektivita** – stížnosti a podněty ve věcech diskriminace jsou prošetřovány nezávisle na názorech, postojích a myšlenkách osoby/osob, které jsou k jejich projednání kompetentní.
- **Nestrannost** – kompetentní osoby přistupují k projednávání podnětů a stížností ve věcech diskriminace nezaujatě a nestranně.
- **Diskrétnost** – dle principu anonymity a mlčenlivosti zachovávají kompetentní osoby informace o konkrétních projednáváných podnětech a stížnostech a jejich účastnících v tajnosti.
- **Odbornost** – osoby kompetentní projednat podněty a stížnosti ve věcech diskriminace jsou proškoleni v problematice diskriminace a své znalosti si průběžně doplňují.
- **Informovanost** – všichni zaměstnanci úřadu jsou prokazatelně informováni o problematice diskriminace, včetně jejích forem, možnostech ochrany, ale také postihů za diskriminační jednání.

Součástí přijatých principů by mělo být určení osob kompetentních podněty a stížnosti ve věcech diskriminace a dalšího negativního chování projednávat a předkládat návrhy na řešení osobě s rozhodovací pravomocí.

### 2. Zveřejnění principů uplatňovaných při řešení případů diskriminace

Přijaté principy zveřejněny a dostupné všem zaměstnancům KrÚ (např. na intranetových stránkách).





## 4.2 Doporučený postup při realizaci Aktivity 2.2

<b>Aktivita 2.2</b>	<b>Zavést povinné vzdělávání vedoucích zaměstnanců v oblasti rovného zacházení a zákazu diskriminace</b>
Popis aktivity	<p>Povinné vzdělávání vedoucích zaměstnanců je dáno zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, v povinném penzu není však problematika rovnosti žen a mužů, diskriminace na základě věku a zaměstnanců se zdravotním postižením obsažena.</p> <p>V rámci plnění Akčního plánu bude probíhat pravidelně jednou ročně vzdělávací akce na téma rovnost a diverzita na pracovišti.</p>
Indikátor plnění	V procentech vyjádřená účast vedoucích zaměstnanců
<b>Postup při realizaci aktivity</b>	
<p>Vedoucí zaměstnanci KrÚ plní při zajišťování práva na rovné zacházení významnou roli. Měli by dávat jasně najevo, že diskriminace a další negativní jevy na pracovišti nejsou tolerovány a je jim věnována náležitá pozornost. Vedoucí zaměstnanci by měli být kompetentní a citliví na projevy diskriminace a jiných nežádoucích jevů, ke kterým by na jejich pracovišti mohlo docházet. Měli by být schopni se také postarat o dostatečnou integraci nově příchozích pracovníků do kolektivu, měli by být schopni naslouchat zaměstnancům, komunikovat a ovládat základní metodou urovnávání sporů. Proškolení a průběžné prohlubování znalostí a dovedností v problematice diskriminace přispěje k tomu, aby mohli efektivně a rychle reagovat na případné projevy nežádoucího chování a nepříznivou atmosféru na pracovišti, jejíž příčinou může být existence diskriminace. Důležité je, aby vedoucí pracovníci šli svým podřízeným příkladem a sami dodržovali stanovená pravidla firemní kultury, jejichž dodržování by měl vyžadovat od svých podřízených.</p> <p><b>1. Výběr organizace, která provede školení, případně zajištění školení z interních zdrojů</b></p> <p>KrÚ vybere a zajistí vzdělávání svých vedoucích zaměstnanců. Školení může být realizováno interními zdroji, tj. interním lektorem, případně lze tuto aktivitu realizovat formou e-learningu. Doporučuje se zvolit dodavatele školení, který má s touto problematikou zkušenosti i v oblasti veřejné správy.</p> <p><b>2. Realizace školení</b></p> <p>Školení by mělo zahrnovat teoretickou část a praktické ukázky případů diskriminace, včetně způsobů a možností jejich řešení.</p> <p><b>3. Vyhodnocení školení a vyhodnocení zpětné vazby od účastníků</b></p> <p>Školení bude ohodnoceno účastníky a jejich zpětná vazba bude vyhodnocena garantem této aktivity. Pro účely sledování plnění indikátoru bude účast vedoucích zaměstnanců na školení vyjádřena v procentech.</p>	



### 4.3 Doporučený postup při realizaci Aktivitu 2.3

<b>Aktivita 2.3</b>	<b>Vést statistiky o počtech případů, stížností, námětů ve věcech diskriminace a nerovného zacházení</b>
Popis aktivity	Statistické údaje o počtech případů nerovného zacházení a diskriminace, včetně stížností a námětů v této oblasti umožňují monitorovat nerovné postavení znevýhodněných skupin uvnitř úřadu, sledovat a identifikovat konkrétní pracoviště, na kterých k těmto negativním jevům dochází. Slouží tak jako podklad pro přijetí konkrétních opatření k jejich zamezení a odstranění a také k přijetí vhodných preventivních opatření. KrÚ povede statistiky, které bude průběžně vyhodnocovat a publikovat.
Indikátor plnění	Statistiky související s řešenými případy diskriminace a nerovného zacházení
<b>Postup při realizaci aktivity</b>	
<p>KrÚ sleduje počet případů nerovného zacházení a diskriminace, doporučuje se tak proto doplnit tento stav o nastavení hledisek, která budou nadále sledována, a to bez ohledu, zda stížnost či podnět zaměstnance řešil KrÚ ve vlastní kompetenci či jiný orgán (např. úřad práce, inspektorát práce aj.).</p> <p><b>1. Vymezení statistik, které povedou k jejich následné analýze</b></p> <p>Doporučuje se sledovat zejména tato hlediska:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• počet přijatých stížností/podnětů</li><li>• případy prokázané přímé diskriminace</li><li>• případy prokázané nepřímé diskriminace</li><li>• pracoviště KrÚ, na kterém k diskriminaci došlo</li><li>• typ sankce v případě prokázané diskriminace</li></ul> <p>a další relevantní údaje dle potřeby.</p> <p><b>2. Vyhodnocení statistik a jejich uveřejnění</b></p> <p>Účelem shromáždění a vyhodnocení statistických údajů je jejich využití pro následnou analýzu a identifikaci problematických oblastí. Zjištěná data by měla být zpřístupněna zaměstnancům.</p> <p><b>3. Přijetí eventuálních opatření při zjištění diskriminačního jednání, resp. výskytu negativních jevů</b></p> <p>Analýza shromážděných statistických údajů může být podkladem pro přijetí případných dalších opatření v oblasti prevence a zamezení případů diskriminace a jiných negativních jevů na pracovišti. V případě zjištěného výskytu diskriminace, resp. dalších negativních jevů by měl být předložen návrh na další postup.</p> <p>Mezi opatření, která mohou být přijata, patří např. úprava pravidel či jiných stávajících opatření v oblasti zajišťování práva na rovné zacházení a zamezení diskriminace, školení v oblasti rovného zacházení, komunikačních a manažerských dovednostech apod.</p>	



#### 4.4 Doporučený postup při realizaci Aktivity 2.4

<b>Aktivita 2.4</b>	<b>Monitorovat dodržování rovného zacházení a předcházet negativním jevům na pracovištích KrÚ</b>
Popis aktivity	Úřad bude i nadále monitorovat, jak zaměstnanci vnímají atmosféru na pracovišti (organizační klima) v oblasti rovného zacházení, nediskriminace a sexuálního obtěžování. Diskriminační chování vede v běžné praxi nejen k časté pracovní neschopnosti oběti, ale také k předčasnému a nechtěnému odchodu, bude proto sledována také fluktuace a nemocnost na jednotlivých pracovištích v souvislosti s možnou diskriminací na pracovišti.
Indikátor plnění	Pravidelný průzkum vnímání rovného zacházení na pracovišti. Sledování fluktuace a nemocnosti v souvislosti s možnou diskriminací.
<b>Postup při realizaci aktivity</b>	
<p>Monitorování atmosféry na pracovištích KrÚ s ohledem na dodržování principů a zásad rovného zacházení, tj. především zákazu diskriminace, zahrnuje řadu rozmanitých aktivit, které přímo či nepřímo vypovídají o tom, jak zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí. Zda se v něm cítí bezpečně, zda toto prostředí přispívá k jejich rozvoji a pracovní spokojenosti.</p> <p>V rámci monitorování je vhodné například sledovat důvody pracovní neschopnosti, fluktuaci zaměstnanců (zejména pokud jde o neustálou fluktuaci na určité pozici), evidovat pracovní neschopnost, shromažďovat zpětnou vazbu o fungování organizace prostřednictvím dotazníků vztahujících se ke spokojenosti zaměstnanců, aj. Velmi cenné jsou informace vyplývající např. z výstupních rozhovorů. Pro účely monitorování je také možné využít dotazníkové šetření.</p> <p><b>1. Zpracování dotazníku pro monitorování pracovní atmosféry z hlediska rovného zacházení</b></p> <p>Cíleným monitorováním může být jak dotazníkové šetření po ukončení zkušební doby zaměstnance, tak periodické dotazníkové šetření s možností volných odpovědí, kterými bude úřad zjišťovat např.,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• zda zaměstnanci při jeho přijímání (včetně výběrového procesu) byly kladeny diskriminační otázky,</li><li>• zda se zaměstnanec během svého působení na úřadu setkal s některou z forem diskriminace (včetně sexuálního obtěžování) ze strany svého nadřízeného nebo ze strany kolegů, ať již vůči své osobě nebo vůči další osobě,</li><li>• zda se zaměstnanec během svého působení na úřadu setkal se šikanou (mobbingem, bossingem), ze strany svého nadřízeného nebo ze strany kolegů, ať již vůči své osobě nebo vůči další osobě,</li><li>• jak zaměstnanec obecně vnímá dodržování principů rovného zacházení a rovných</li></ul>	



příležitostí obecně v rámci úřadu.

Doporučuje se zpracovat dotazník formou otevřených otázek podněcujících dotazovaného hlubšímu zamyšlení, což umožní získat různé varianty odpovědí. Dotazník bude anonymní, jeho vyplnění by mělo být dobrovolné. Sběr dat, tj. dotazníkové šetření by mělo probíhat periodicky, alespoň 1x ročně, případně dle potřeby. Forma sběru dat je volitelná, dotazník může být distribuován ve formě tužka-papír nebo dotazníkem v digitální podobě.

Dotazník lze doplnit o informaci, jakým způsobem lze podat podnět na konkrétní případ diskriminace či jiného negativního chování.

## 2. Sledování míry fluktuace a nemocnosti

KrÚ i nadále bude průběžně sledovat míru fluktuace a nemocnosti. Doporučuje se věnovat pozornost jejich zvýšené míře (tj. neobvyklé), a to zejména, vyskytuje-li se v konkrétním týmu nebo u konkrétních pracovních pozic. Tyto ukazatele mohou (ale samozřejmě také nemusí) souviset s problémy na pracovišti.

## 3. Vyhodnocení získaných dat

Dotazníkové šetření umožní sledovat průběžně celkovou atmosféru v rámci úřadu. Pokud by se v dotazníku vyskytl konkrétní podnět, je třeba postupovat dále podle nastavených interních postupů.

V případě významně zvýšené míry fluktuace a nemocnosti na určitém pracovišti je vhodné se na tuto skutečnost zaměřit.

## 5 Slovník pojmů

**Diskriminace přímá** je takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru.

**Diskriminace nepřímá** je jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního rozhodnutí, kritéria nebo praxe je z některého zákonem vymezených důvodů určitá osoba znevýhodněna oproti ostatním. O nepřímou diskriminaci se nejedná, pokud je toto rozhodnutí, kritérium nebo praxe věcně odůvodněno oprávněným účelem a prostředky k jeho dosahování jsou přiměřené a nezbytné.

**Diskriminace nepřímá z důvodu zdravotního postižení** představuje odmítnutí nebo opomenutí přijmout přiměřená opatření, aby měla osoba se zdravotním postižením přístup k určitému zaměstnání, k výkonu pracovní činnosti nebo funkčnímu nebo jinému postupu v zaměstnání, aby mohla využít pracovního poradenství, nebo se zúčastnit jiného odborného vzdělávání, nebo aby mohla využít služeb určených veřejnosti, ledaže by takové opatření představovalo nepřiměřené zatížení (to je posuzováno mírou užítku pro osobu se zdravotním postižením, finanční náročností apod.).

**Navádění k diskriminaci** představuje chování osoby, která druhého přesvědčuje, utvrzuje nebo podněcuje, aby diskriminoval třetí osobu.

**Obtěžování** je nežádoucí chování související s výše citovanými diskriminačními důvody, jehož záměrem nebo důsledkem je snížení důstojnosti osoby a vytvoření zastrašujícího, nepřátelského, ponižujícího, pokořujícího nebo urážlivého prostředí, nebo které může být



oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí ovlivňující výkon práv a povinností vyplývajících z právních vztahů. **Sexuálním obtěžováním** se rozumí uvedené chování, které má sexuální povahu.

**Pokyn k diskriminaci** představuje chování osoby, která zneužije podřízeného postavení druhého k diskriminaci třetí osoby.

**Pronásledováním** se rozumí nepříznivé zacházení, postih nebo znevýhodnění, k němuž došlo v důsledku uplatnění práv podle antidiskriminačního zákona. Pronásledování je jakousi odplatou za to, že diskriminovaná osoba se jednání bránila.

## 6 Doporučená literatura

BOBEK, M., BOUČKOVÁ, P. KÜHN, Z. *Rovnost a diskriminace*. Praha: C. H. Beck, 2007

BOUČKOVÁ, P. *Antidiskriminační zákon: komentář*. Praha: C. H. Beck, 2010

HUBÁLEK, M., MARTINA ŠTĚPÁNKOVÁ, M. ZAMBOJ, L.: *Trh práce a diskriminace. PORADNA PRO OBČANSTVÍ/ OBČANSKÁ A LIDSKÁ PRÁVA*. Praha, 2008

KRATZ H. J.: *Mobbing - jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005

SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008

ŠTANGOVÁ, V.: *Rovné zacházení a zákaz diskriminace v pracovním právu*. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010.

WÁGNEROVÁ, I. a kol.: *Psychologie práce a organizace*. Praha: Granda Publishing, 2011.