



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

GENDEROVÝ AUDIT  
XY – POBOČKA PRAHA

2018



Financováno z projektu Blíže k rovnosti – realizace genderových auditů v Praze, číslo CZ.03.1.51/0.0/0.0/16\_051/0006240

# OBSAH

---

<b>Zadání a metodika genderového auditu .....</b>	<b>3</b>
Východiska projektu .....	3
K čemu slouží genderový audit? .....	3
Gender Studies, o. p. s. ....	4
Metodika genderového auditu .....	4
<b>Souhrn hlavních zjištění a doporučení .....</b>	<b>7</b>
Poděkování .....	7
Souhrn hlavních zjištění .....	7
Doporučení – akční plán .....	9
Krátkodobá doporučení .....	9
Dlouhodobá doporučení .....	11
<b>Úvod .....</b>	<b>13</b>
Cíle firmy z genderového hlediska .....	13
Doporučení: .....	13
<b>Analytická část: zjištění genderového auditu .....</b>	<b>14</b>
Personální politika .....	14
Analýza struktury a personálního obsazení firmy .....	14
Proces přijímání nových zaměstnanců a zaměstnankyň .....	15
Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň .....	18
Vzdělávání a kariérní rozvoj .....	19
Age management ve vztahu k genderu .....	21
Hodnocení a odměňování .....	22
Systém hodnocení a odměňování .....	22
Benefits .....	26
Slaďování osobního a pracovního života .....	27
Aktivity, usnadňující kvalitnější slaďování práce a rodiny/osobního života .....	27
Management mateřské/rodičovské dovolené .....	29
Kultura pracovního prostředí .....	30

---

Přístup k politice rovných příležitostí .....	30
Systém komunikace .....	31
Pracovní prostředí .....	32
Společenská odpovědnost - CSR .....	34
<b>Přílohy: dotazníkové šetření .....</b>	<b>36</b>

---

# ZADÁNÍ A METODIKA GENDEROVÉHO AUDITU

---

## Východiska projektu

Koncept rovných příležitostí žen a mužů vznikl jako reakce na to, že společenské postavení žen a mužů není rovnocenné a životní role žen a mužů, včetně rolí pracovních a rodinných, jsou do velké míry ovlivňovány zažitými stereotypy. Ačkoliv dnes dávno neplatí, že ženy se doma starají o děti a muži jsou živitelé rodin, tento stereotyp stále ovlivňuje podmínky zaměstnávání žen a mužů. Od žen se kromě vykonávání zaměstnání očekává ještě převzetí zodpovědnosti za péči o děti a domácnost, od mužů se čeká velký výkon, flexibilita a oddanost práci. Při takovémto „rozložení sil“ pak zaměstnavatelé často na pozice spojené s vyšším platem či mzdou, vyšší zodpovědností a mocí, obsazují muže. To znamená, že ženy mívají horší podmínky při přijímání do zaměstnání (jejich potenciální mateřství je vnímáno jako překážka), horší vyhlídky na vzdělávání a kariérní postup, bývají hůře odměňovány. Opačná situace panuje v oblasti vstřícnosti zaměstnavatelů vůči potřebě zaměstnanců sladit svou práci a osobní život. Například muži, kteří by chtěli odejít na rodičovskou dovolenou, se často setkávají s odmítavým postojem zaměstnavatele i svých spolupracovníků.

Zacházet s někým hůře kvůli jejímu nebo jeho pohlaví znamená diskriminovat. Genderový audit ukazuje firmám, jak neznevýhodňovat a jak nastavit firemní

politiku tak, aby ženy i muži měli pro svou práci stejné podmínky a možnosti a mohli se rozvíjet na základě svých schopností a dovedností, ne v mantinelech limitujících stereotypů.

## K čemu slouží genderový audit?

Genderový audit se orientuje na vnitřní organizační procesy z genderové perspektivy, tedy vyhodnocuje podporu rovných příležitostí žen a mužů ve firmě. Jeho cílem je zhodnotit stávající situaci, ocenit dobré praxe a nabídnout cestu ke zlepšení v problematických oblastech.

Audit se primárně zaměřuje na prosazování rovných příležitostí žen a mužů, ale jeho výsledkem je celkové zlepšení výkonnosti organizace, protože si všímá takových oblastí jako firemní kultura a komunikace ve firmě, nábor a rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň, sladování práce a soukromého života apod.

Audit je vhodný pro všechny zaměstnavatele, bez ohledu na to, jak daleko jsou v podpoře rovných příležitostí, a jeho cílem není kontrola, jako je tomu například u finančního auditu. Jeho smysl spočívá v identifikaci dobrých praxí a případných mezer a vytvoření individuálního plánu, jak ve firmě dále rozvíjet rovné příležitosti žen a mužů, politiku antidiskriminace a sladování práce a soukromého života, což jsou oblasti,

kte­ré se do­ty­ka­jí všech za­měst­nan­ců a za­měst­nan­ky­ň. Zhod­no­ce­ní zjiš­te­ných sku­teč­no­stí včet­ně do­po­ru­ce­ní pro zle­p­še­ní si­tu­a­ce je ob­sa­hem této zprávy, která je hlav­ním vý­st­up­em au­di­tu. Au­dit te­dy na­bí­zí sro­zu­mitel­ný a na mí­ru šitý ná­vod na pod­po­ru ro­vných pří­le­žitostí žen a mužů a sla­do­vá­ní pra­ce a oso­bní­ho ži­vo­ta za­měst­nan­ců a za­měst­nan­ky­ň.

Sou­vi­se­jí­cí opat­ře­ní přiná­še­jí, kromě vy­ho­vě­ní zá­kon­ným po­ža­dav­kům, cel­ko­vé zle­p­še­ní a ze­fek­ti­vně­ní pro firmu. Pod­po­ra sla­do­vá­ní přiná­ší firmě spo­ko­je­ně­jší, loajál­ně­jší a mo­ti­vo­va­ně­jší pra­cu­jí­cí; up­la­ť­no­vá­ní prin­ci­pů ro­vnosti pří­le­žitostí zase přiná­ší mi­mo jiné i roz­ma­nitě­jší a ino­va­ti­vně­jší pra­cov­ní tí­my a roz­ši­řuje zá­so­bárnu ta­lentů.

## Gender Studies, o. p. s.

Gender Studies, o.p.s. je nevládní nezisková organizace, která slouží především jako informační, konzultační a vzdělávací centrum v otázkách postavení mužů a žen ve společnosti. Jejím cílem je shromažďovat, dále zpracovávat a rozšiřovat informace související s genderovou tematikou. Prostřednictvím specifických projektů Gender Studies aktivně ovlivňuje změny týkající se rovných příležitostí v různých oblastech, jako jsou institucionální mechanismy, trh práce, politická participace žen či informační technologie.

Firmám nabízí:

- In­for­ma­ce a kon­zul­ta­ce k pro­ble­ma­ti­ce ro­vných pří­le­žitostí žen a mužů na trhu pra­ce

- Tré­nín­ky a ško­le­ní v této ob­la­sti
- Genderové analýzy firemních politik a audity rovných příležitostí
- Specifické řešerše z českých a zahraničních výzkumů, odborné literatury a dobrých praxí

## Metodika genderového auditu

Realizovaný genderový audit vychází ze Standardu genderového auditu<sup>1</sup>. Pro audit byla využita kombinace výzkumných metod. Byla analyzována data z různých zdrojů. Informace, které byly průběžně zjišťovány, byly v dalších krocích ověřovány. Hlavní použitou analytickou metodou je kvalitativní obsahová analýza a kritická diskurzivní analýza s důrazem na genderovou dimenzi<sup>2</sup>.

Pro analýzu byly použity následující zdroje:

### Metadata

- Přehled dokumentů k analýze
- Statistická data o zaměstnaných (excelová tabulka)

---

<sup>1</sup> Úřad vlády ČR. 2015. Standard genderového auditu. [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt\\_Optimalizace/Standard\\_genderoveho\\_auditu\\_CJ.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Standard_genderoveho_auditu_CJ.pdf)

<sup>2</sup> Miessler. J. 2008. „Kritická diskurzivní analýza (CDA) a velké množství masmediálních textů“. In Média a text II. Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešově.

### **Vize, mise, etika chování**

- Kam směřujeme – hodnoty (prezentace)
- Naše vize a strategie (prezentace)
- Etický kodex

### **Interní manuály**

- Manuál lidských zdrojů

### **Vnitřní předpisy upravující vybrané oblasti (formalizované dokumenty)**

- Organizační řád – vnitřní předpis
- Rovné příležitosti – vnitřní předpis
- Získávání a výběr zaměstnanců – vnitřní předpis
- Home office – vnitřní předpis
- Pracovní doba a evidenci docházky – vnitřní předpis
- Pravidla odměňování – vnitřní předpis
- Pracovní stížnosti – vnitřní předpis
- Obtěžování a šikana – vnitřní předpis
- Pravidla pro vyrovnání závazků při odchodu zaměstnance ze Společnosti – vnitřní předpis
- Motivační program pro zprostředkování kontaktu na kandidáty – vnitřní předpis
- Bonusové schéma Obchod – vnitřní předpis
- XXX – vnitřní předpis
- Pravidla pro poskytování, výdej a účtování stravenek – vnitřní předpis
- Pravidla pro účast zaměstnanců na skupinovém životním a úrazovém pojištění – vnitřní předpis
- Pravidla pro poskytování příspěvku zaměstnancům/zaměstnankyním na penzijní připojištění – vnitřní předpis

### **Jiné interní materiály a dokumenty**

- Organizační struktura (říjen 2017)
- Vítejte v XY – prezentace pro nové zaměstnance/zaměstnankyně
- Intranet XY (stručný info dokument)
- Benefits na intranetu – interní materiál (print screen)
- Facebooková stránka pro zaměstnance (info dokument)
- Jeden tým: Dialog – iniciativa na podporu interní komunikace (vedení – zástupci poboček – v rámci poboček)
- Teambuildingy – informace (hromadný email)
- Tématické snídaně (info dokument)
- Starclub – motivační program (info, aktuální nabídka)

### **Vnitřní komunikace, informování**

- XXX info – Jaro 2017 (interní zpravodaj)
- Interní oznámení pro zaměstnance č. 41/2017 – příklad interního oznámení o novinkách
- Interní oznámení pro zaměstnance č. 42/2017 – příklad interního oznámení o novinkách
- Interní oznámení pro zaměstnance č. 43/2017 – příklad interního oznámení o novinkách
- xxx červenec 2017 (zhodnocení prodeje, „co se povedlo“, „co nás čeká“)
- xxx srpen 2017
- xxx září 2017

### **Průzkumy, předchozí audity**

- Employer branding – prezentace výsledků průzkumu (XXX, červenec 2017)
- Wellbeing Praha HO (červenec 2017)

- (xxx) Engagement and Culture Survey Results (Gallup, 2016)

### **Produkty, nabídky**

- Produktový leták „xxx“ – léto 2017 (nabídka služeb)
- Produktový leták „XXX“ – léto a podzim 2017
- Produktový leták „xxx“

### **Formuláře**

- Žádost o projednání pracovní záležitosti – formulář

### **Internet (inzeráty)**

- xxx

Kromě těchto zásadních dokumentů byly auditním týmem vyhledány i další materiály. Konkrétně se jedná o tyto webové stránky: [www.xxx.cz](http://www.xxx.cz)

### **Dotazníkové šetření – postup a zjištění**

Zaměstnancům a zaměstnankyním byl rozeslán link na on-line dotazník. Celkem odpovědělo 25 osob (9 žen, 16 mužů) z 44 dotázaných, což představuje 57 procentní návratnost dotazníků. Žen bylo mezi respondenty 36 % a mužů 64 %, oproti poměru žen a mužů v zaměstnanecké populaci (55 % žen a 45 % mužů). Věkové složení respondentů naproti tomu zcela koresponduje s věkovými skupinami zaměstnaných ve firmě XY. Výstupy z dotazníkového šetření byly podrobeny kvantitativní analýze.

### **Individuální rozhovory – postup a zjištění**

V průběhu genderového auditu byly provedeny 2 hloubkové osobní rozhovory. Jednalo o řízené rozhovory s lidmi z různých úrovní firemní hierarchie a z různých oblastí firmy. Rozhovory trvaly v rozmezí 60 až 90 minut.

### **Skupinové rozhovory – postup a zjištění**

Uskutečnily se dva skupinové rozhovory s výběrem zaměstnanců a zaměstnankyň pobočky z různých oblastí. Rozhovorů se zúčastnilo celkem 12 osob. Skupinové rozhovory trvaly cca 90 minut.

Samotný audit probíhal dle připraveného a oběma stranami schváleného harmonogramu v průběhu měsíců únor až březen 2018.

Tento genderový audit probíhal na pobočce Praha společnosti XYI. Pro účely této zprávy bude používána zkratka XY.

### **Doplňující informace**

Současně s auditem na pobočce Praha probíhal i audit na centrále společnosti. Auditorický tým měl kromě zmíněných informací k dispozici ještě informace z auditu centrály. Data týkající se struktury a principů společnosti jsou identická, v některých kapitolách jsou pro účely auditu použity shrnující informace či doporučení totožné s centrálou. Vzhledem k propojenosti centrály s pobočkou se ale auditorický tým zaměřil převážně na odlišnosti těchto dvou auditovaných míst a podle toho je zpráva koncipována.

---

# SOUHRN HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ A DOPORUČENÍ

---

## Poděkování

Děkujeme všem zaměstnankyním a zaměstnancům firmy XY. za spolupráci při realizaci Genderového auditu, kdy s námi velice ochotně a otevřeně hovořili.

Zvláštní poděkování pak patří personálnímu oddělení, zejména pak paní XZ, která se jako kontaktní osoba postarala o hladký průběh auditu, přípravu dokumentů a statistik k analýze, napomohla zrealizovat dotazníkové šetření a získala konkrétní osoby pro skupinové a individuální rozhovory. V průběhu auditu byla k dispozici a flexibilně reagovala na požadavky auditorského týmu.

## Souhrn hlavních zjištění

Společnost XY patří mezi firmy s vysokou firemní a organizační kulturou, interní procesy a oblast řízení lidských zdrojů má velmi pečlivě zpracované v systému interních směrnic. Aktivně podporuje politiku nediskriminace, téma rovných příležitostí zmiňuje ve svých materiálech i interních předpisech. Prostředí ve firmě je přátelské, z terénního šetření jasně vyplývá, že lidé ve firmě jsou spíše spokojeni, že se jim pracuje dobře. Nedostatky, které se z hlediska auditního šetření objevují, jsou za předpokladu pozitivního nastavení vedení firmy a personálního oddělení řešitelné. Toto pozitivní nastavení firma dává jasně najevo už jenom např. tím, že Audit rovných

příležitostí podstupuje již potřetí a je otevřená doporučením.

Rovnost příležitostí je zakotvená jako princip ve strategických dokumentech, v praxi se ale příliš nevyskytují opatření, která by vypovídala o jeho aktivním prosazování, což je identické na pobočce jako na centrále. V rozhovorech bylo zmíněno, že pohlaví není rozhodující v žádné oblasti v životě firmy (náboru, propouštění, vzdělávání, kariérní růst), firma spoléhá na to, že striktním dodržováním nediskriminace bude docíleno prostředí, které ctí politiku rovných příležitostí. V praxi narazil auditorský tým na stereotypní vnímání rolí, což se u některých pozic projevuje neochotou zaměstnávat konkrétní pohlaví s argumentem, že se na tuto práci nehodí.

Věkově je pobočka firmy XY poměrně mladá, pouze 9 lidí je starších 44 let. Největší počet zaměstnaných je ve věku 35 – 44 let, výrazně převažují zaměstnaní, kteří pracují v XY více jak 5 let, je jich více jak polovina. Na pobočce nepracuje moc žen se závazkem péče, tato skutečnost může být způsobena tím, že pobočka se věnuje z velké části obchodním činnostem, což je velmi obtížně sladitelné s péčí o malé děti. V praxi tato práce znamená intenzivní kontakt s obchodními zástupci a práci v terénu, která je časově přizpůsobena potřebám klientů, tedy často v pozdějším odpoledni či večer. V současné době jsou 3 ženy na rodičovské



nebo mateřské dovolené, na částečný úvazek nepracuje na pobočce nikdo.

Auditorský tým se setkal s dobrou praxí ohledně propouštění. Vedoucí dbají na pracovní kariéru propouštěného zaměstnance a nejprve zkouší najít jiné vhodné místo v rámci firmy. Pokud toto není možné, snaží se alespoň poradit ohledně dalšího profesního směřování.

Vzdělávání je téma, které je v XY velmi intenzivně řešeno. Vzhledem k tomu, že v minulosti došlo ke krácení financí určených na vzdělávání, mezi zaměstnanými je toto téma často otevíráno a ukazuje se, že je zde prostor ke zlepšení. Ačkoli má firma jasně stanoven, jak vzdělávání probíhá a kdo má na co nárok, realita se liší. Z terénního šetření vyplývá, že existují odlišné přístupy v jednotlivých odděleních a zaměstnaným se tak dostává různých možností vzdělávání. Na pobočce auditorky narazily na skutečnost, že je obtížné získat školení, které by bylo z externích zdrojů. Nejistota je patrná i z terénního šetření, podle kterého se 44 % žen a 25 % mužů necítí být dostatečně informováno o možnostech vzdělávání ve firmě. V terénním šetření zazněl opakovaný nevyslyšený požadavek na kurzy sebeobrany pro lidi pracující v terénu.

V XY existuje program pro talenty, který je zúčastněnými hodnocen velmi pozitivně, systém je velmi propracovaný a dává vytipovaným osobám velké možnosti, jak se dále posouvat, týká se však pouze manažerských pozic.

V oblasti hodnocení a odměňování se ukazuje problém v jejich provázanosti. Firma má systém hodnocení velmi precizně

stanoven a jeho dodržování by vedlo k efektivnímu posouvání zaměstnaných, v praxi se ale tento systém hodnocení nedaří vždy dodržovat a zaměstnanými je často vnímáno spíše jako formalita. Někde se hodnotí výkon zaměstnanců a posuzuje se dosažení nastavených cílů, jinde je hodnocení vnímáno formálně a není mu přikládán význam. Zaměstnanými je toto hodnocení vnímáno spíše jako zpětná vazba, nevnímají ji jako příliš motivační. Na druhé straně z hlediska stanovování cílů a možných posunů je toto vnímáno vesměs pozitivně.

Absence provázanosti s odměnou za případné vysoké hodnocení je aktivně vnímáno i ze strany personálního oddělení a je vidět snaha v této oblasti prosadit změny. V rámci auditu byl zjišťován přístup zaměstnaných k otázce transparentnosti mezd. Ukázalo se, že i přes prvotní negativní reakce toto může být cesta, jak snížit vysoký podíl nejistých odpovědí na otázku rovného odměňování.

S poskytovanými benefity jsou zaměstnaní vesměs spokojeni, problém je spatřován jen v možnostech využití některých benefitů rodiči, objevil se také názor, že by velmi pomohlo pořádání táborů, či alespoň finanční příspěvek na něj. Zmiňován byl i finanční příspěvek na hlídání dětí, pokud se práce odehrává v době, kdy již nemají otevřeno instituce péče o děti. Tento nápad předávají auditorky ke zvážení. Byla by to jedna z možností, jak podpořit zaměstnané rodiče.

V terénním šetření se ukázala poměrně velká nejistota o opatřeních, která zaměstnavatel poskytuje ke sladění osobního a pracovního

života. Tento stav může být způsoben i tím, že moc rodičů malých dětí na pobočce nepracuje. Zaměstnaní vnímají rozdílně časové nároky spojené s jejich pozicí. Zatímco někteří vnímají negativně permanentní potřebu být na příjmu a pracovat velmi flexibilně na základě potřeb klientů či obchodních zástupců, jiní toto považují za standard, který je s danou pozicí nedílně spjat.

Firma se snaží se zaměstnanými dobře komunikovat a má zřízené různé mechanismy, jak představovat jednotlivá oddělení, jak zprostředkovávat komunikaci jak horizontálně, tak vertikálně. Velmi dobře je propracované i úvodní školení pro všechny nové zaměstnané.

Mezilidské vztahy jsou v XY dobré, k otevřené a přátelské atmosféře přispívá i pravidlo, že si ve firmě všichni tykají. Jak z dotazníkového, tak terénního šetření vyplývá, že většina dotázaných deklaruje, že přímý nadřízený či přímá nadřízená je otevřený/á návrhům, podnětům či potřebám zaměstnaných.

Terénní šetření ukázalo, že někteří zaměstnaní na pozici v obchodě se necítí vždy úplně bezpečně, panuje obava z toho, že by mohlo dojít k napadení. K pocitu bezpečí by mohl přispět jak kurz sebeobrany, který je poptáván, tak i pečlivý výběr míst, která jsou používána jako kontaktní místa pro obchodní oddělení.

XY je velmi aktivní v oblasti společenské zodpovědnosti, což vnímají zaměstnanci a zaměstnankyněmi velmi pozitivně. Auditorský tým velmi vysoce hodnotí zacílení aktivit společenské zodpovědnosti

směrem k cílové skupině firmy, tedy na aktivity týkající se finanční gramotnosti.

## Doporučení – akční plán

*V této části shrnujeme a třídíme jednotlivá doporučení na ta, jež lze realizovat v krátkodobém horizontu (cca měsíců) a na ta, jejichž realizace předpokládá delší časový horizont. V návaznosti na doporučení byl sestaven Akční plán, který vychází z dlouhodobé praxe Gender Studies v oblasti prosazování rovnosti žen a mužů.*

Tento plán tematicky shrnuje jednotlivá doporučení do větších souvisejících celků, a nabízí komplexní přístup k otázce rovnosti v rámci politiky firmy, ale také v rámci její praktické činnosti.

Hlavní dělení vychází z krátkodobosti a relativní dlouhodobosti nutné při realizaci daných opatření. Vlastní realizace není dále více vázána na indikátory, ani na nákladovost. Toto rozpracování je možné dále v rámci požadavků a identifikace dotčených oblastí specifikovat v rámci určeného projektového týmu.

### Krátkodobá doporučení

#### Proces přijímání nových pracovníků a pracovníc

- Používat oba rodové tvary a důsledně dbát na zdvojení rodů i v popisu pozice. Jako vhodný způsob při formulaci nediskriminujících inzerátů se jeví použití poznámek typu: „usilujeme o diverzifikovaný tým“, v případě, že chceme vyvolat zájem u méně zastoupeného pohlaví: „Na tuto pozici

vítáme i ženy.“, „Pozice je vhodná i pro muže.“ apod.

### Vzdělávání, mentoring

- Plně dodržovat systém, jak je navržen v Manuálu lidských zdrojů. Doplnit o větší otevřenost v komunikaci, aby nedocházelo k nejasnostem a každý zaměstnanec a zaměstnankyně jasně věděli, na co mají nárok.
- Tematizovat možnosti vzdělávání na společných setkáních týmu (např. společných snídaních či jiných lehce neformálních setkáních, která si jednotlivá oddělení organizují).
- Zvážit nabídku kurzu sebeobrany. Zvyšování pocitu bezpečí zaměstnaných osob by mělo být prioritou zaměstnavatele.

### Hodnocení a odměňování

- Jasně deklarovat politiku rovného odměňování mužů a žen ve firmě.

### Benefity

- Zvážit možnost pořádání táborů pro děti zaměstnaných XY nebo poskytnutí finančního příspěvku na tábor.

### Aktivity usnadňující sladování

- Lépe komunikovat při přijímacím řízení nároky, které jsou na danou pozici kladeny, aby se předešlo ke zbytečným frustracím a kritice, která možná není na místě, pokud je kritizována sama podstata práce.

### Management rodičovské a mateřské dovolené

- Držet se již stanoveného postupu a kontakt se zaměstnanými na mateřské a rodičovské dovolené aktivně udržovat. Prvním krokem před odchodem je zjištění, jaké jsou plány konkrétní zaměstnankyně či zaměstnance ohledně jejího opětovného nástupu a kdy se chce vrátit zpět do práce. V této souvislosti je dobré zjistit, zda chce být dotyčná v průběhu rodičovské vůbec kontaktována. Zaměstnavatel může na této schůzce informovat o možnostech práce na DPP nebo o příp. částečných úvazcích jako možného příjvídědku během rodičovské.
- Dávat v průběhu rodičovské zaměstnankyním a zaměstnancům jasně najevo, že se s nimi dále do budoucna počítá - zvát je na akce, nabízet vzdělávání, a to jak oborové, tak např. v oblasti soft skills.
- Vytvořit informační materiál pro odcházející na MD (např. v podobě letáku), kde budou přehledně sepsány důležité informace. Příp. uvést, že XY vítá jejich dřívější návrat. Pouhá zmínka v letáku může mít vliv na rozhodování lidí o návratu.
- Vytvoření obecnějšího souhrnu informací pro rodiče ve firmě, ze kterého vyplyne, na co mají v XY nárok

### Úpravy a doplnění interních dokumentů

- Provést revizi interních dokumentů z pohledu genderově senzitivního jazyka a oslabení generického maskulina, které je užíváno jako standard prakticky ve

všech interních dokumentech, které byly k analýze zpřístupněny

### **Dlouhodobá doporučení**

#### **Proces přijímání nových pracovníků a pracovníc**

- Formalizovat výběrové řízení tak, aby bylo transparentněji prosazováno vyrovnané zastoupení žen a mužů a důsledně bylo sledováno, jestli nedochází k diskriminujícímu chování na základě předsudků.
- Zavést funkci mentora či mentorky z řad kolegů, který bude mít na starost zaškolení a bude za tuto práci finančně či jinak ohodnocen. V případě, že odejde osoba bez předem stanoveného nástupce, doporučujeme tuto pozici přednostně nabízet ženám na MD/RD, případně zajistit tuto pozici na dočasnou dobu formou DPP např. z řad bývalých zaměstnanců v současnosti v důchodu.

#### **Proces propouštění, odchodu pracovníků a pracovníc**

- Pracovat s výstupními dotazníky a statistikou odchodů a důvodů, proč k nim došlo. V rozhovorech se často objevuje téma přepracovanosti a stresu. Pokud by se na základě statistik ukázalo, že stres je častou příčinou odchodu ze zaměstnání, lépe by se firmě s tímto zjištěním pracovalo. Mohla by pak nastavit mechanismy, jak odchodu předejít.
- Ke zvážení je zavedení pravidel při propouštění, která reflektují rodinnou a sociální situaci zaměstnaných. Např. si firma nastaví, že nebude propouštět rodiče samoživitele, osoby v

předdůchodovém věku, pakliže to není nevyhnutelné.

- Sledovat možnosti horizontálních přesunů u všech zaměstnaných zvažujících odchod, případně nabídnout jako možnost kariérní poradenství, a to buď zajištěné HR oddělením, nebo externí organizací.

#### **Vzdělávání, kariérní rozvoj**

- Předem komunikovat o případných změnách jako je zvýšení či snížení možností vzdělávání. Obecně platí, že když jsou lidé spravováni o změnách zavčas a jsou informováni o příčině např. snížení možností vzdělávání či benefitů, nejsou proti změně negativně nastaveni a pro nastalou situaci mají větší pochopení.
- Zaměřit se na kariérní růst zaměstnaných na řadových pozicích a na mapování možností horizontálních přesunů.

#### **Transparentní odměňování**

- Více deklarovat politiku rovného odměňování mužů a žen v rámci firmy.
- Využít systému Logib. Jedná se o analytický nástroj pro samostatné testování rovnosti v odměňování mezi muži a ženami – tj. testování stejné odměny za stejnou práci.
- Zvážit možnost transparentního informování o odměňování.
- Zaměřit se na možnou provázanost mezi hodnocením a úpravou mezd

#### **Flexibilní formy práce**

- Dodržovat postupy, které si firma již nastavila. Pravidelné hodnocení, pokud funguje, je skvělý nástroj - podporuje

otevřenou komunikaci, posiluje důvěru mezi hodnoceným a hodnotitelem a mělo by sloužit motivačně, pomáhat s kariérním růstem zaměstnaných. Toho lze dosáhnout, pokud budou dodržována pravidla tak, jak jsou popsána a nastavena v interních dokumentech

- Jedná se o úpravy pracovní doby, které nejsou pravděpodobně možné vzhledem k povaze práce, i tak by auditorský tým doporučil více se zaměstnanými hovořit o možnostech, které jsou reálné pro firmu, ale zaměstnaným by mohly ukázat vstřícný krok. Např. ještě více omezit pevnou část pracovní doby pro pozici v obchodě, případně časy pravidelných porad plánovat s ohledem na to, odkud dojíždí zaměstnaní.

#### Kultura pracovního prostředí

- Zmiňovat možnost nahlášení šikany či obtěžování v newsletterech či na poradách týmu i přesto, že toto v XY pravděpodobně není problém. Napomáhá to k otevřenému prostředí a jasně deklaruje, že firma toto chování

netoleruje. Dalším doporučením je zvážit možnost zavedení právní i psychologické pomoci pro zaměstnance a zaměstnankyně firmy zdarma. Toto je možné nabídnout ve věcech pracovních, ale jako benefit i ve věcech osobního charakteru

- K pocitu bezpečí by ale jistě přispěl jak kurz sebeobrany, který je poptáván, tak i pečlivý výběr míst, která jsou používána jako kontaktní místa pro obchodní účely. Tímto směrem je cíleno i doporučení auditorek.

#### Společenská odpovědnost

- Pokračovat v aktivitách zaměřených na finanční gramotnost a jejich posilování (projekt xxx byl v minulosti podpořen v rámci Operačního fondu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, který zajistil i práci lektorů a lektorek v terénu, což se nyní neděje). Ke zvážení je zavedení speciálního programu navázaného na cílovou skupinu firmy, a to dluhové poradenství.

# ÚVOD

## Cíle firmy z genderového hlediska

XY obecně se vyznačuje velmi vysokou firemní a organizační kulturou, přičemž interní procesy a oblast řízení lidských zdrojů má velmi pečlivě zpracovanou a upravenou systémem interních směrnic, což je podpořeno dále i vzděláváním. Klíčovým dokumentem je Manuál lidských zdrojů, který seznamuje zaměstnance se základními hodnotami společnosti, kterými jsou xxx.

Dalšími důležitými dokumenty, ve kterých je kladem důraz na dodržování lidských práv, nediskriminaci i přívětivost a týmového ducha jsou např. *Vize a strategie*, *Hodnoty*, *Etický kodex*, v souvislosti s genderovou

agendou pak specificky materiály zaměřené na politiku rovných příležitostí: vnitřní předpis *Rovné příležitosti* či *Obtěžování a šikana*. Firma tímto reaguje na aktuální trendy ve společnosti a ukotvuje pozitivní naladění ve vnímání těchto skutečností a usnadňuje tak i jejich přijetí ve chvíli, kdy se s nimi zaměstnanec či zaměstnankyně potkají. Je nutné ocenit i skutečnost, že tyto oblasti jsou pokryty již ve vstupním školení a důraz na etický kodex a hodnoty firmy jsou intenzivně komunikovány (viz Interní materiál - Úvodní školení či webové stránky firmy). XY se neváhá pochlubit i tím, že prošel auditem rovných příležitostí.

### **Doporučení:**

- Provést revizi interních dokumentů z pohledu genderově senzitivního jazyka a oslabení generického maskulina, které je užíváno jako standard prakticky ve všech interních dokumentech, které byly k analýze zpřístupněny



# ANALYTICKÁ ČÁST: ZJIŠTĚNÍ GENDEROVÉHO AUDITU

## Personální politika

### *Analýza struktury a personálního obsazení firmy*

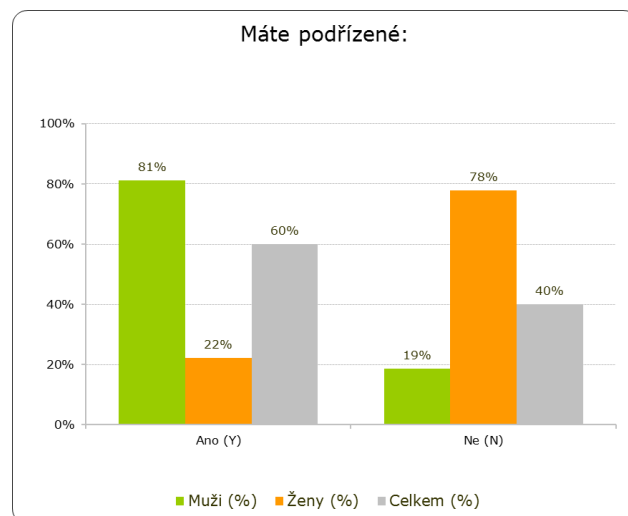
*Tato kapitola se zabývá analýzou struktury a personálního obsazení firmy z hlediska charakteristik, které jsou pro audit rovných příležitostí důležité, tedy zejména pohlaví, věku, zdravotního stavu, délky praxe, odchodů do důchodu či odchodů na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou. Auditorky v rámci šetření vycházely z dat platných k datu zahájení auditu.*

Zastoupení žen a mužů v zaměstnanecké populaci v pobočce společnosti XY je velmi vyvážené. Pracuje v ní 55 % žen a 45 % mužů, z toho 3 zaměstnankyně na mateřské a rodičovské dovolené.

Věkově je pobočka firmy XY poměrně mladá, pouze 9 lidí je starších 44 let. Největší počet zaměstnaných je ve věku 35 – 44 let. Ženy převládají ve věku do 34 let, mezi 35.-44. věkem z důvodu odchodu řady pracovníků na mateřskou a rodičovskou převládají mírně muži. Tyto statistiky jsou víceméně totožné s informacemi z centrály, rozdíl je ovšem v tom, že na pobočce výrazně převažují zaměstnaní, kteří pracují v XY více jak 5 let, je jich více jak polovina.

### Pobočka Praha

Popisky řádků	20-24	25-34	35-44	45-54	55+	Celkový součet
muž		4	12	3	1	20
žena	3	10	6	3	2	24
Celkový součet	3	14	18	6	3	44



Výstupy z dotazníkového šetření tento stav dokreslují. Ačkoli je zastoupení žen a mužů téměř vyrovnané, ve vedoucích pozicích je více mužů, a to ve věku mezi 36 a 45 let. 22 % žen se přitom domnívá, že na vedoucích pozicích není dostatek žen.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pečovatelské závazky má 40 % zaměstnaných, jsou jimi ale výhradně muži.

To, že se muži označují za pečující osoby, je pozitivním zjištěním. Mezi ženami, které odpovídaly v dotazníku, nebyla ani jedna se závazkem péče o dítě do 10 let. Tato skutečnost může být způsobena vzorkem odpovídajících žen, ale významnou roli hraje jistě i fakt, že pobočka se věnuje převážně obchodním činnostem, což (jak vyplynulo z terénního šetření) v konkrétní podobě XY je velmi obtížně sladitelné s péčí o děti. V praxi tato práce znamená intenzivní kontakt s obchodními zástupci a práci v terénu, která je časově přizpůsobena potřebám klientů, tedy často v pozdějším odpolední či po večerech. Přestože se tedy muži označují za pečující, nemá to na možnost vykonávat danou práci takový vliv, jako u žen.

Mezi samoživiteli jsou zastoupeny jak ženy, tak muži (13 % mužů a 11 % žen). O jinou závislou osobu nepečuje na pobočce nikdo.

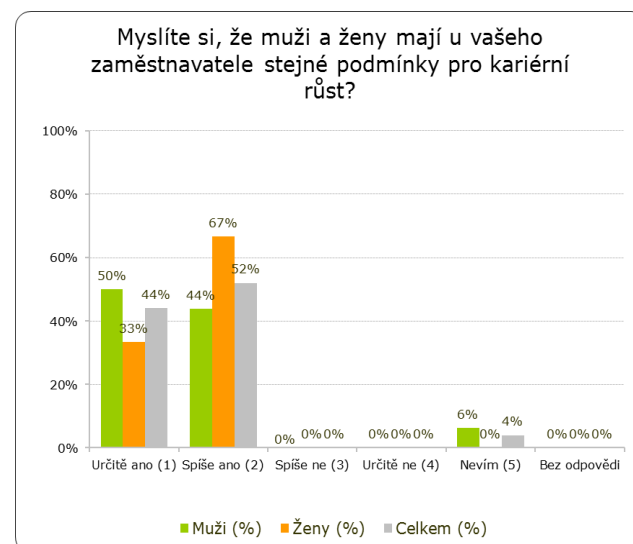
### **Proces přijímání nových zaměstnanců a zaměstnankyň**

*Tato kapitola se věnuje oblasti hodnocení šancí vybraných skupin zaměstnanců/kyň na přijetí do zaměstnání a korektnosti oslovení a průběhu přijímacího pohovoru z hlediska dodržování povinnosti zajištění rovných příležitostí a zákazu diskriminace.*

*Genderově citlivý výběr zaměstnanců a zaměstnankyň je stěžejním krokem personálního procesu, jehož cílem je zajistit kvalitní nábor, ve kterém nerozhodují předsudky, ale důkazy o kvalitách konkrétních osob. Zároveň tento postup umožňuje rozšířit skupinu žadatelů a žadatelek, což vede k lepší možnosti výběru a k přilákání kvalifikovaných osob.*

Politika nediskriminace v náboru je v XY zakotvena jako závazek „*zajistit spravedlivý, objektivní a rovný přístup ke všem uchazečům o zaměstnání ve společnosti*“. Jedná se o významný signál jak navenek firmy, tak i k samotným zaměstnaným.

Auditorky v průběhu dotazníkového šetření a individuálních a skupinových rozhovorů zjišťovaly, jak je zaměstnanci a zaměstnankyněmi vnímáno hledisko dodržování principu rovných práv a nediskriminace při přijímání nových zaměstnanců/kyň a zda jsou náborové procesy dostatečně transparentní. Šetření potvrdilo silné přesvědčení zaměstnaných o neexistenci diskriminace na základě pohlaví během náboru nových lidí. 92 % osob je přesvědčeno, že jedno pohlaví není zvýhodněno před druhým. Převažují rozhodné odpovědi (určitě ne) 52 % oproti 40 % méně přesvědčeným (spíše ne). Mezi oběma pohlavími panuje i silné přesvědčení, že zaměstnavatel vytváří srovnatelné pracovní podmínky pro obě pohlaví (94 % muži, 100 % ženy). U žen ale oproti mužům převažují váhavé odpovědi (67 % spíše ano).





Z terénního šetření vyplývá, že při výběru nových lidí do týmu většinou nehraje roli, zda jde o ženu nebo muže, silně je akcentován důraz na kvality každého jedince, což i koresponduje s vnitřními předpisy firmy.

Firma stanovuje dvě obecné zásady pro nábor a výběr kandidátů, které jsou formulovány v *Manuálu lidských zdrojů*. Jde o soulad s platnými právními předpisy České republiky a respektování spravedlivého, objektivního a rovného přístupu ke všem uchazečům o zaměstnání ve společnosti (což je zmíněno i v Etickém kodexu Společnosti). Více se náboru věnuje vnitřní předpis Získávání a výběr zaměstnanců.

Snaha o vyrovnané zastoupení žen a mužů ani o jinou diverzitu týmů není v dokumentech vztahujících se k výběrovému řízení nijak explicitně zmíněna, je spoléháno na to, že kvalita je jediným kritériem. Auditorský tým narazil během terénního šetření na silně stereotypní vnímání rolí, což se u některých pozic projevuje neochotou zaměstnávat konkrétní pohlaví s argumentem, že se na tuto práci nehodí.

*„Úplně to tak nefunguje, mám pocit, že jsou mnohem pomalejší, mnohem pomaleji vnímají a nejsou schopní rychlé reakce.“ (v reakci na možné zaměstnání mužského uchazeče)*

Auditorský tým velmi oceňuje rodinnou atmosféru, která ve firmě panuje a která

#### Doporučení:

- Formalizovat výběrové řízení tak, aby bylo transparentněji prosazováno vyrovnané zastoupení žen a mužů a důsledně bylo sledováno, jestli nedochází k diskriminujícímu chování na základě předsudků.

s sebou přináší poměrně velkou spokojenost zaměstnaných ve firmě. Z osobních setkání se zaměstnanými je cítit pocit sounáležitosti s firmou, lidé zde pocítují možnost růstu. V rozhovorech se zaměstnanci a zaměstnankyněmi často zaznívá, že ačkoli měli z firmy obavy kvůli její pověsti v obecném povědomí, realita je velmi příjemně překvapila. Pozitivně je hodnoceno i to, že firma přijímá do zaměstnaneckého poměru osoby, které pro ni dříve pracovaly jako obchodní zástupci a zástupkyně na živnostenský list.

Firma má vypracován motivační program na zprostředkování kontaktu na kandidáty – Referral program. Ten nabízí finanční odměnu stávajícím zaměstnaným za zprostředkování kontaktu na potenciální zaměstnance či zaměstnankyni XY. Na kariérních stránkách XY je pod každým inzerátem umístěn odkaz „přeposlat známému“. Je možné i doručit životopis doporučené osoby přímo k rukám odpovědné osoby z HR.

Auditorky oceňují existenci kapitoly v Manuálu lidských zdrojů týkající se zaškolování nových zaměstnanců. Manažeři používají tzv. kontrolní listy, v jejichž rámci sledují naplňování stanovených povinností i vlastní proces zaškolení. Odpovědnost za zaškolení nesou manažeři. Z nastavených procesů však přímo nevyplývá, kdo bude toto zaškolení provádět v praxi.

Náborové inzeráty jsou genderově neutrální. Pozice je uváděna buď v angličtině, nebo jsou použity oba rodové tvary (manažer/ka obchodního týmu). Samotný popis pozice ale bývá formulován pouze v generickém maskulinu.

### *Příklady dobré praxe*

Pokud chce firma ve výběrovém řízení posílit méně zastoupené pohlaví (či chce sledovat jiné kritérium jako věk, etnicita atd.), lze se inspirovat strategií z firmy Rondo obaly, s.r.o., která se snaží do prvního kola výběrového řízení pozvat co možná nejvíce různorodých žadatelů a žadatelek a to s ohledem na pohlaví a věk. Do dalších kol pak postupuje nejlepší kandidát muž, nejlepší kandidátka žena a nejlepší kandidát či kandidátka nad 50 let věku.

GSK přistupuje aktivně k vyváženému zastoupení žen a mužů v manažerských pozicích. Pro manažerské funkce od určitého stupně (Gradu) jsou vytvářeny genderově vyvážené shortlisty, které umožňují vybírat konkrétního uchazeče nebo uchazečky pouze na základě kvality.

### *Doporučení:*

- Zavést funkci mentora či mentorky z řad kolegů, který bude mít na starost zaškolení a bude za tuto práci finančně či jinak ohodnocen. V případě, že odejde osoba bez předem stanoveného nástupce, doporučujeme tuto pozici přednostně nabízet ženám na MD/RD, případně zajistit tuto pozici na dočasnou dobu formou DPP např. z řad bývalých zaměstnanců v současnosti v důchodu.
- Používat oba rodové tvary a důsledně dbát na zdvojení rodů i v popisu pozice. Jako vhodný způsob při formulaci nediskriminujících inzerátů se jeví použití poznámek typu: „usilujeme o diverzifikovaný tým“, v případě, že chceme vyvolat zájem u méně zastoupeného pohlaví: „Na tuto pozici vítáme i ženy.“, „Pozice je vhodná i pro muže.“ apod.

### **Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň**

*Tato část se zabývá ukončením pracovního poměru a odchodem zaměstnanců a zaměstnankyň. Férově nastavený proces propouštění zaměstnanců a zaměstnankyň je vizitkou firmy, která nediskriminuje a vyznává rovné příležitosti. Zároveň jasné nastavení a transparentnost tohoto systému napomáhá udržet přátelskou atmosféru na pracovišti a předchází případným nesrovnalostem a šíření kuloárních informací.*

Formální ukončení pracovního poměru řeší Manuál lidských zdrojů, kapitola 4 Odchod zaměstnance ze společnosti a interní směrnice Odchod zaměstnance ze společnosti. V Manuálu se uvádí, že: „Společnost má snahu, aby zaměstnanec odcházel ze společnosti s pozitivním dojmem ze svého působení ve společnosti“. Velmi oceňujeme, že se tato snaha potvrdila i v rozhovorech s vedoucími. Velmi kladně také hodnotíme, že: „Společnost si vždy zjišťuje důvod odchodu zaměstnance prostřednictvím výstupního pohovoru.“ Tato praxe totiž umožňuje firmě získat velmi cennou zpětnou vazbu.

Z rozhovorů vyplynulo, že někteří vedoucí při propouštění dbají na další pracovní kariéru zaměstnance a nejprve zkouší najít jiné

vhodné místo v rámci firmy. Pokud toto není možné, snaží se alespoň poradit ohledně dalšího profesního směřování. Tuto praxi považuje auditorský tým za dobrý příklad.

#### **Doporučení:**

- Pracovat s výstupními dotazníky a zavést statistiku odchodů a důvodů, proč k nim došlo. V rozhovorech se často objevuje téma přepracovanosti a stresu. Pokud by se na základě statistik ukázalo, že stres je častou příčinou odchodu ze zaměstnání, lépe by se firmě s tímto zjištěním pracovalo. Mohla by pak nastavit mechanismy, jak odchodu předejít.
- Ke zvážení je zavedení pravidel při propouštění, která reflektují rodinnou a sociální situaci zaměstnaných. Např. si firma nastaví, že nebude propouštět rodiče samoživitele, osoby v předdůchodovém věku, pakliže to není nevyhnutelné.

Návrh formulace:

Zaměstnavatel přihlédne při organizačních nebo strukturálních změnách k následujícím skutečnostem:

- a) zaměstnanec je samoživatelem trvale pečujícím o dítě mladší než 15 let, nebo osobou, která samostatně pečuje o nezaopatřené dítě mladší než 18 let;

b) zaměstnanec má přiznání statutu osoby se zdravotním postižením;  
c) příjem zaměstnance je jediným příjmem rodiny z výdělečné činnosti.  
Sledovat možnosti horizontálních přesunů u všech zaměstnaných zvažujících odchod, případně nabídnout jako možnost kariérní poradenství, a to buď zajištěné HR oddělením, nebo externí organizací.

*„Nechci se rozloučit ve zlém. Já mu/jí řekl/a, zkus si najít jinou práci, já ti s tím pomůžu, má teď měsíc dva, aby si našel/a práci, já ho/jí pustím na pohovory všechno, a pak se domluvíme na termínu, kdy se ukončí ten pracovní poměr. (...) Já se k těm lidem snažím přistupovat férově, nechci, aby měli nějakou špatnou vzpomínku na nějakýho blbýho šéfa, to mi přijde zcestný, ty lidi mají před sebou celý život a je potřeba, aby věděli, že někdo na začátku jim prostě pomohl. A já jim chci pomoci.“*

### **Vzdělávání a kariérní rozvoj**

Cílem vzdělávání respektujícího rovné příležitosti je spravedlivý rozvoj pracovní síly. Častým problémem zaměstnavatelů je, že je vzdělávání dostupné pouze určitým skupinám zaměstnaných a že neexistuje vzdělávání v oblasti rovného zacházení. Při plánování vzdělávacích akcí by mělo být pro zaměstnavatele zásadní vedle obsahové náplně i reflexe praktických aspektů týkajících se nabízeného vzdělávání (čas a místo konání,

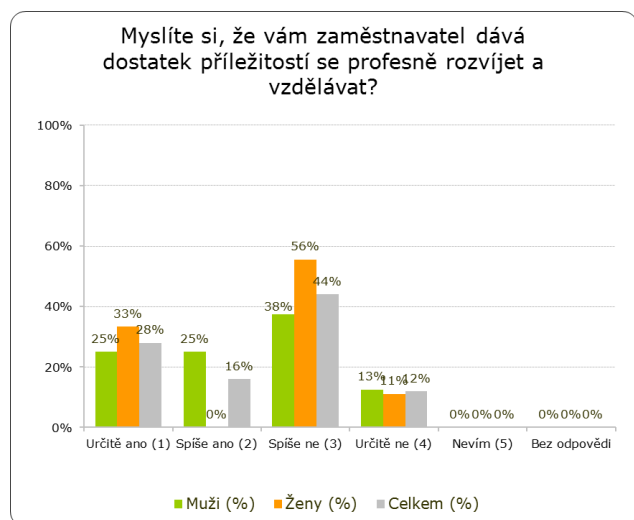
*jak dlouho dopředu se o nabídce ví, zda je zajištěno hlídání dětí). Zaměstnavatel by měl mít v nabídce vzdělávací modely zaměřené na osvětu vůči rovným příležitostem, prevenci diskriminace nebo na seznamování s podmínkami sladování soukromého a pracovního života. Tato kapitola se zabývá otázkou vzdělávání, které XY zajišťuje pro své zaměstnankyně a zaměstnance, a možnostmi kariérního rozvoje ve firmě.*

Vzdělávání je jedno z velkých témat, na které audit narazil. Ve firmě panují ohledně nároku na něj nejasnosti, a to nejen na pobočce, ale i v centrále. Lze tedy předpokládat, že se jedná o komplexnější otázku.

V Manuálu lidských zdrojů se hovoří o analýze vzdělávacích potřeb zaměstnanců, která má být prováděna pravidelně a na základě zjištěných potřeb má být sestavován roční plán školení a rozvoje zaměstnanců. Systém je navržen velmi dobře, včetně povinností jednotlivých klíčových „hráčů“ – manažerů, HR oddělení i zaměstnaných. HR oddělení připravuje na základě analýzy vzdělávacích potřeb každoročně katalog interních kurzů a školení, který obsahuje povinné kurzy a školení pro jednotlivá oddělení společnosti a jednotlivé pracovní pozice, a tzv. otevřené kurzy. Otevřené kurzy jsou připravovány na základě systému pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Vzdělávání koordinuje HR oddělení. To také rozhoduje o možnosti účasti na nepovinném školení.

Co se týká interních školení, platí, že je zaměstnaným vycházeno vstříc a na školení, o která projeví zájem, jsou většinou uvolňováni. Jinou praxi zaznamenal auditorský tým v případě školení, která jsou zajišťována externě. Tato školení prý již nejsou v posledních letech nabízena. Nejistota je patrná i z terénního šetření, podle kterého se 44 % žen a 25 % mužů necítí být dostatečně informováno o možnostech vzdělávání ve firmě.

Muži i ženy jsou přesvědčeni o tom, že mají stejné možnosti kariérního růstu, nicméně obě pohlaví vyjadřují ve výrazném počtu přesvědčení, že jejich možnosti profesně se rozvíjet a vzdělávat jsou nedostatečné (56 % žen, 38 % mužů).



Toto zjištění může souviset i s tím, že dříve bylo dle rozhovorů na vzdělávání ve firmě více peněz. Někteří zaměstnaní jsou tedy konfrontováni se změnou pro ně k horšímu a úplně neznají nová pravidla (několikrát byla zmiňována dřívější možnost vzdělávání v oblasti cizích jazyků: „Už nám vzali i tu angličtinu.“). Velkou roli hraje i aktivita

### Doporučení:

- Plně dodržovat systém, jak je navržen v Manuálu lidských zdrojů. Doplnit o větší otevřenost v komunikaci, aby nedocházelo k nejasnostem a každý zaměstnanec a zaměstnankyně jasně věděli, na co mají nárok.
- Bavit se o možnostech vzdělávání na společných setkáních týmu (např. společných snídaních či jiných lehce neformálních setkáních, která si jednotlivá oddělení organizují).
- Předem komunikovat o případných změnách jako je zvýšení či snížení možností vzdělávání. Obecně platí, že když jsou lidé spravováni o změnách zavčasu a jsou informováni o příčině např. snížení možností vzdělávání či benefitů, nejsou proti změně negativně nastaveni a pro nastalou situaci mají větší pochopení.

jednotlivých vedoucích, co si pro své podřízené vymohou.

*„Tím, jak se firma trošku zmenšuje, tak ubylo strašně moc různých školení. Vždycky jsme měli v nabídce spoustu školení, mohli jsme jet třeba do Brna a setkávat se s ostatními z celé republiky a vyměňovat si znalosti a bylo to super a lidi se na to těšili. Dneska těch školení je málo, ale každopádně máme. Děvčata si vybrala školení a všem jsem schválila, co si vybraly samy. Máme to teď tak, že si samy vyberou, a když jim to nadřízený schválí, tak jdou do toho kurzu. To je interní školení. Mimo, to vůbec nemáme.“*

V terénním šetření zazněl opakovaný nevyslyšený požadavek na kurzy sebeobran pro lidi pracující v terénu.

#### **Doporučení:**

- Zvážit nabídku kurzu sebeobran. Auditorský tým tento požadavek podporuje, neboť zvyšování pocitu bezpečí zaměstnaných osob by mělo být prioritou zaměstnavatele.

*„Chtěla jsem kurz pro sebe, ale i pro svoje holky obchodačky.“*

#### **Kariérní růst**

Firma na mnoha místech ve svých dokumentech či interních materiálech akcentuje vertikální prostupnost (úvodní školení pro zaměstnance, intranet, výstupy XY cílené na jeho zaměstnance a zaměstnankyně), což terénní šetření potvrzuje. XY má bohaté zkušenosti i se zaměstnáváním studentů a studentek, snaží se vycházet vstříc jejich časovým potřebám. XY podporuje další vzdělávání i formou postgraduálního studia, na které má vypracovanou celou kapitolu v Manuálu LZ. Cílem tohoto opatření je „stanovit systematický přístup společnosti k výběru vzdělávacích institucí a kurzů a financování studia zaměstnanců“. Při splnění určitých podmínek firma na studium finančně přispívá a poskytuje i studijní volno. Tento přístup se auditorkám jeví jako velmi motivující a dobře nastavený krok. Během terénního šetření však neměl auditorský tým

možnost mluvit s konkrétními osobami s touto zkušeností. Není možné tedy hodnotit realitu ve firmě.

V XY existuje Trainee program pro talenty, který je zúčastněnými hodnocen velmi pozitivně. Systém je velmi propracovaný a dává vytipovaným osobám velké možnosti, jak se dále posouvat, týká se však pouze manažerských pozic.

#### **Doporučení:**

- Zaměřit na kariérní růst zaměstnaných na řadových pozicích a na mapování možností horizontálních přesunů.

#### **Age management ve vztahu k genderu**

*Age management je způsob řízení s ohledem na věk zaměstnaných, který zohledňuje průběh životních fází člověka ve vztahu k práci a přihlíží k jeho měnícím se potřebám (zdraví, kompetence, ale i hodnoty, postoje a motivace). Týká se všech věkových skupin, nejen pouze v ČR často zdůrazňované kategorie 50+. Tato kapitola se věnuje otázce věkové diverzity týmů a managementu průběhu pracovní kariéry s ohledem na různé potřeby různých věkových skupin.*

Pobočka XY je poměrně mladá, ve věkové kategorii nad 55 let pracují na pobočce pouze tři osoby.

Tato skutečnost může být způsobena tím, že práce v terénu, které se tato pobočka nejvíce věnuje, je vyčerpávající fyzicky i psychicky (přesuny, vyjednávání s klienty v platební



neschopnosti) a je kladen velký důraz na časovou flexibilitu. Na druhou stranu na pobočce sídlí i administrativa, kde tyto nevýhody odpadají. Mezi zaměstnanými panuje jasné přesvědčení, že prostředí není diskriminační. Audit došel ke stejnému zjištění: ani inzeráty ani fotky na webových stránkách firmy nepůsobí mladistvým dojmem, který by skýtal riziko odrazování starší populace. Naopak, na fotografiích jsou znázorňovány osoby různých věků i pohlaví.

## Hodnocení a odměňování

*Systém hodnocení pracovního výkonu a finančního odměňování je jednou ze základních oblastí zkoumání auditu rovných příležitostí. Transparentní procesy hodnocení umožňují posílit objektivitu nahlížení na pracovní výkon a slouží zejména k motivaci zaměstnanců a zaměstnankyň. Finanční odměňování a platová rovnost ve smyslu zásady stejné odměny za stejnou práci je kvantifikovatelným výsledkem uplatňování politiky rovných příležitostí.*

*Odměňování ve firmách bývá nejcitlivějším tématem. Zaměstnanci a zaměstnankyňe se často potýkají s pocitem nedocení a finance jsou to, co je nejvíce pálí. V českém kontextu navíc bývá často pravidlem, že o výši mzdy se nemluví a tak se ještě více podporují kuloárové informace o tom, že není rozdělována spravedlivě.*

### **Systém hodnocení a odměňování**

Velmi pozitivně hodnotíme existenci podrobných a formalizovaných platových postupů v podobě směrnice „Pravidla

*odměňování*“, která definuje způsob odměňování, jednotlivých složek mzdy, bonusy a benefity pro zaměstnané a vedení. Při určování výše mzdy se XY řídí metodologií Hay Group, pro každou pozici je podle jasně daných kritérií stanoven určitý level (1-9) a ke každému levelu je určeno finanční rozpětí. Za přiřazování zaměstnaných do jednotlivých levelů a za revizi pracovních náplní zodpovídá HR oddělení. Tato revize by měla probíhat minimálně jednou za rok. Směrnice stanovuje i návaznost finančního ohodnocení na proces povyšování, horizontální přesun či tzv. demotion – přesun do nižší tarifní třídy. Zmiňovány jsou i výkonnostní bonusy (pouze pro některá oddělení, pravidla jsou stanovena v jednotlivých směrnících daných oddělení), mimořádné odměny pro zaměstnance (navrhovatel je povinen charakterizovat konkrétní mimořádný úkol) a manažerské bonusy pro zaměstnance (pouze pro level 5 a výše).

Jako příklad dobré praxe v XY lze uvést fakt, že směrnice explicitně zmiňuje návrat zaměstnance po dlouhodobé nepřítomnosti a myslí na jeho dorovnání mzdy dle příslušného levelu.

Ve směrnici je popsáno roční hodnocení, včetně povinnosti stanovovat si individuální cíle. Ačkoli je ve směrnici popsána přímá vazba hodnocení na úpravu mzdy, realita tomu neodpovídá. Toto může být způsobeno jednou z podmínek uvedených ve směrnici: „*Pokud finanční výsledky Společnosti nejsou příznivé, roční úpravy mezd neproběhnou.*“.

Z hovorů se zaměstnanými vyplynulo, že pravidelné hodnocení probíhá, ale není provázáno s odměňováním. Někde se hodnotí výkon zaměstnanců a posuzuje se dosažení nastavených cílů, jinde je hodnocení vnímáno pouze jako formalita a není mu přikládán význam. Zaměstnanými je toto hodnocení vnímáno spíše jako zpětná vazba, nevnímají ji jako příliš motivační. Z hlediska stanovování cílů a možných posunů je toto vnímáno vesměs pozitivně.

*„Aktuálně není systém hodnocení napojen na odměňování, souvisí spíše s rozvojem zaměstnanců.“*

*„Jsou roky, kdy mělo, jsou roky, kdy nemělo.“  
(hodnocení vliv na mzdu)*

Objevuje se i myšlenka, že pravidelné hodnocení je jen souhrn drobných „hodnocení“, doporučení a rad, které je potřeba dávat průběžně. Toto je velmi pokrokové uvažování, které auditorský tým hodnotí pozitivně, nicméně takový systém je pro jednotlivé vedoucí velmi náročný a není možné jej považovat za standard. Spíše hovoří o dobré komunikaci v jednotlivém oddělení ve firmě.

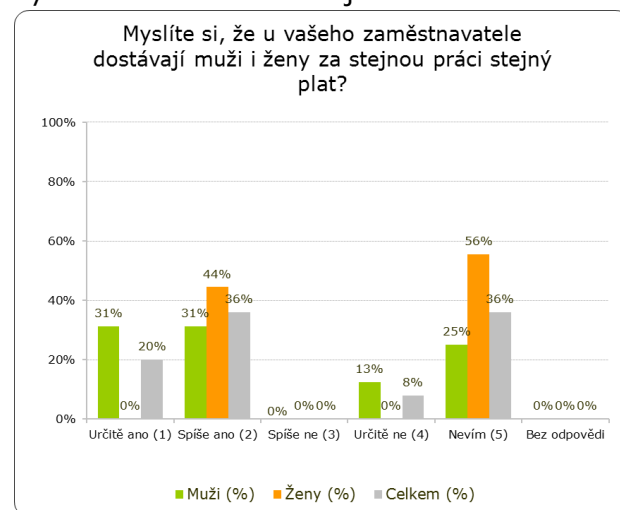
*„Papírové, oficiální hodnocení je v pořádku, tak to má fungovat, ale je to jen souhrn těch hodnocení, která probíhají celý rok. Za zásadní hodnocení považuju drobné hodnocení, které probíhá celý rok, kde dávám zpětnou vazbu, co člověk dělá dobře, co dělá špatně, co by měl změnit, co dělá výborně. Nejdůležitější je těm lidem říkat to, co není úplně v pořádku i to, co je supr pořad – každý den, každý týden.“*

Pro všechny zaměstnané existuje dále program Star Club, kam lze nominovat

úspěšné zaměstnané, kteří v případě výhry mohou např. jet na víkend na hory. Ve firmě každý rok probíhá i hodnocení zaměstnaných směrem k vedení firmy formou dotazníku, který zjišťuje, jak jsou jednotliví zaměstnanci a zaměstnankyně ve firmě spokojeni. Výsledky jsou prezentovány zaměstnaným, se zjištěními se nadále pracuje na případném zlepšení. Tento způsob hodnotíme velmi pozitivně, možnost zpětné vazby směrem k nadřízeným přispívá k lepšímu pracovnímu prostředí.

Pravidla odměňování jsou upraveny samostatnou interní směrnicí. *„Cílem (...) je zajistit otevřený, spravedlivý a neměnný přístup k odměňování zaměstnanců a obchodních zástupců, stimulovat je k vysokému výkonu, podporovat jejich růst a být konkurenceschopnou firmou na trhu práce.“*

Systém odměňování je nastaven velmi



precizně a sám je ze své podstaty velmi nediskriminační. Z terénního šetření však vyplynula poměrně značná nejistota ohledně rovného odměňování žen a mužů. Pouze lehce nadpoloviční většina (56 %) je



přesvědčena, že ženy a muži dostávají za stejnou práci stejnou mzdu. Za povšimnutí stojí kolonka „nevím“, kde je 25 % mužů a 56 % žen.

### Doporučení:

- Využít systém Logib. Jedná se o analytický nástroj pro samostatné testování rovnosti v odměňování mezi muži a ženami – tj. testování stejné odměny za stejnou práci. Výpočet se provádí pomocí regresní analýzy, která zkoumá objektivní faktory ovlivňující výši mzdy, včetně osobních charakteristik (nejvyšší dosažené vzdělání, délka praxe, délka trvání pracovního poměru) a další charakteristiky týkající se konkrétního pracovního místa (požadovaná úroveň odborných dovedností, úroveň řízení). Pohlaví je součástí regrese jako další nezávislá proměnná. Logib v případě odlišné mzdy či platu dokáže identifikovat příčiny těchto nerovností, kterými může být například horizontální či vertikální segregace jednotlivých pracovních pozic. Jedná se o nástroj, který funguje pomocí programu Excel. Potřebné údaje o zaměstnancích a zaměstnankyních jsou nejdříve zapsány do souboru Zdrojová data a poté naimportovány do aplikace Logib. V současné době je možné využít zahraniční verzi <https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/dienstleistungen/selbsttest-tool--logib.html>
- Zaměřit se na možnou provázanost mezi hodnocením a úpravou mezd

### Doporučení:

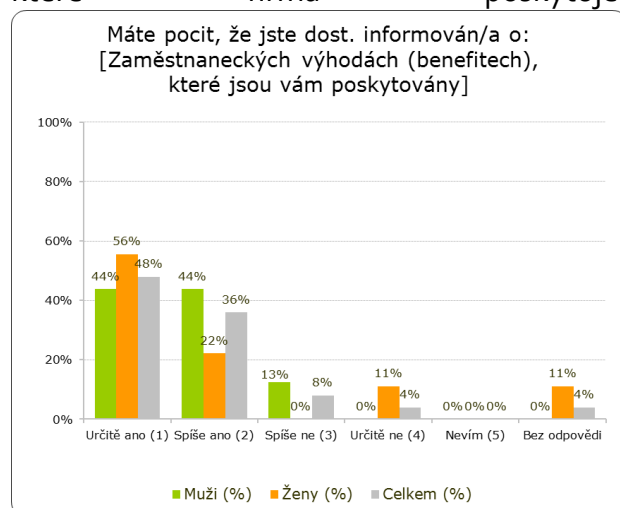
- Doporučení souvisí s dodržováním postupů, které si firma již nastavila. Pravidelné hodnocení, pokud funguje, je skvělý nástroj - podporuje otevřenou komunikaci, posiluje důvěru mezi hodnoceným a hodnotitelem a mělo by sloužit motivačně, pomáhat s kariérním růstem zaměstnaných. Toho lze dosáhnout, pokud budou dodržována pravidla tak, jak jsou popsána a nastavena v interních dokumentech
- Zvážit možnost transparentního informování o odměňování. Ačkoli při zmínce této možnosti byla většinová reakce dotazovaných negativní: „Člověk je tvor lehce závistivej, některý lidi to nemusej ustát. Může to dělat zlou krev“, po kratší diskuzi mezi členy a členkami FG se často došlo k závěru, že to není úplně špatný nápad. Transparentní odměňování totiž musí být navázáno na schopnost vedoucích obhájit si mezi svými podřízenými rozdílné mzdy na základě jednoznačných kritérií a případně i výsledků. Tato otevřenost tak spíše než ke „zlé krvi“ přispívá k prostředí, kde nevznikají spekulace a všichni vědí, proč kdo kolik peněz má a znají i své možnosti, jak vyššího ohodnocení také dosáhnou
- Deklarovat politiku rovného odměňování jako jeden z principů, které firma zastává

## Benefity

*Tato kapitola se zabývá skladbou benefitů, které XY svým zaměstnancům a zaměstnankyním nabízí. Tematika benefitů je zásadní z hlediska spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň. Benefity by totiž měly sloužit i jako nástroj umožňující lepší sladování osobního a pracovního života.*

XY nabízí svým zaměstnancům a zaměstnankyním poměrně velké množství benefitů. V dotazníkovém šetření byla nejčastěji zmiňovaná multisport karta, stravenky, týden dovolené navíc, 2 dny sick day. Poměrně často zaznívalo i služební auto, které mají k dispozici zaměstnaní na pozici v obchodě. Ani jednou se mezi benefity neobjevila zmínka nějaké úpravy pracovní doby, což je např. oproti centrále velký rozdíl.

O tom, že firma otázku benefitů dobře komunikuje, svědčí i zjištění z dotazníkového šetření: většina dotázaných (84 %) je přesvědčena, že je dostatečně informována o zaměstnaneckých výhodách (benefitech), které firma poskytuje.



Ačkoli jsou zaměstnaní s benefity vesměs spokojeni, firma zvažuje přechod na cafeterii benefitů, což auditorský tým hodnotí velmi pozitivně. Umožnilo by to více reflektovat individuální přání a zaměstnaní by to jistě ocenili.

V rámci terénního šetření se objevil názor, že by velmi pomohlo pořádání táborů, či alespoň finanční příspěvek na něj. Zmiňován byl i finanční příspěvek na hlídání dětí, pokud se práce odehrává v době, kdy již nemají otevřeno instituce péče o děti. Tento nápad předávají auditorky ke zvážení. Byla by to jedna z možností, jak podpořit zaměstnané rodiče.

### Doporučení:

- Zvážit pořádání táborů pro děti zaměstnaných XY nebo poskytnutí finančního příspěvku na tábor.

## Sladování osobního a pracovního života

*Potřeba sladování osobního a rodinného života s životem pracovním je jedním z aktuálních témat v oblasti nastavování podmínek pro výkon práce a zkvalitňování pracovního života. Vzhledem k neustále trvajícím pokroku v oblasti technologií se pro zaměstnavatele i zaměstnance objevují nové možnosti, jak efektivně vykonávat práci, aniž by tento efektivní výkon byl na újmu osobnímu a rodinnému životu zaměstnanců a zaměstnankyň, a to obzvláště tehdy, nastanou-li v životě zaměstnanců složité životní situace.*

*Je třeba uvést, že z umožnění sladování rodinného a osobního života zaměstnanců/kyň mohou bez ohledu na zdánlivou jednostrannou výhodnost uvedeného institutu profitovat jak zaměstnanci a zaměstnankyně, tak zaměstnavatelé. Zahraniční zkušenosti potvrzují, že pokud bude harmonizován soukromý a pracovní život zaměstnanců/kyň, budou tito lépe a efektivněji odvádět práci, a tím i lépe plnit požadavky zaměstnavatele, potažmo veřejnosti.*

*Cílem zavádění opatření ke sladování je odbourávání stresu souvisejícího s nedostatkem času na osobní život, snížení absencí, zlepšení pracovní atmosféry a optimalizace pracovního výkonu.*

### Aktivita, usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny/osobního života

*Tato kapitola se zabývá využitím nástrojů, které umožňují sladování pracovního a*

*osobního života zaměstnanců a zaměstnankyň XY. Důraz je věnován zejména využitím nástrojů, které usnadňují péči o děti, případně péči o rodiče či jiného člena rodiny.*

*Úpravu pracovní doby řeší v XY interní předpis Pracovní doba a evidence docházky, který jasně stanovuje rozvržení pracovní doby pro jednotlivé pracovní pozice. Klíčové je, že XY má zkrácený pracovní týden (37,5 hod týdně), což je samo o sobě zaměstnanými vnímáno jako benefit. Podstatný je i pružný pracovní týden, který ovšem na pobočce neplatí pro administrativní pracovníky a pracovnice, ti mají pracovní dobu fixní. Jasně vymezená je i práce přesčas, pracovní pohotovost i překážky v práci jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance. Zaměstnanci a zaměstnankyně jsou povinni vést evidenci pracovní doby, a tu odevzdávat nadřízené osobě.*

*Velkou část zaměstnaných tvoří obchodníci, pro které platí pracovní doba pružná, pevná je pouze doba mezi 9-14, resp. 10-15 hod. Zbytek pracovní doby záleží na zaměstnaných. Pracovní doba je tedy sice flexibilní, ale ne vždy je toto vnímáno jako výhoda, protože ne každému vyhovuje práce večer, o kterou se často jedná. Ohledně pracovní doby se objevují názory i silně negativní i velmi pozitivní, velmi záleží na momentální životní situaci zaměstnaných.*

*„Pracovní doba a to, jak pracujeme, jsou dvě rozdílné věci. Od deseti do dvou bych měla být rozhodně na příjmu, nicméně jsem na příjmu 24 hodin denně. Začínám ráno, pokud můžu, končím večer, pokud nemůžu, nekončím večer.“*

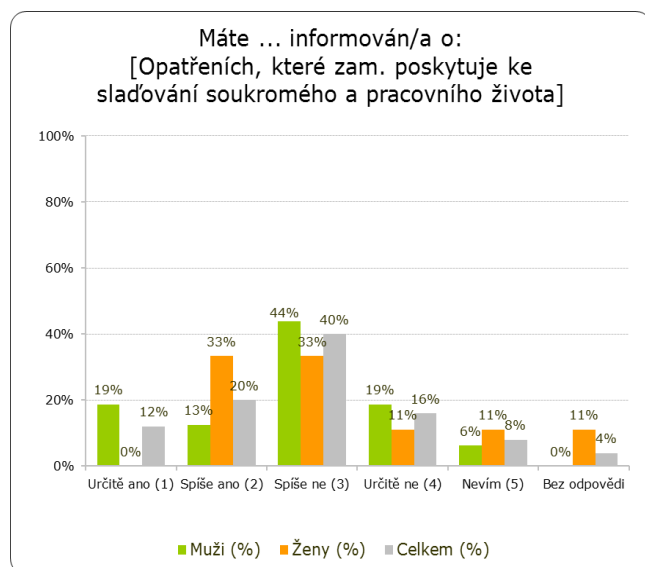
*„Když něco potřebuju, tak si to můžu zařídit.“*

Firma umožňuje i práci z domova, tzv. Home office (HO), opět za dodržení pravidel, která stanovuje zvláštním vnitřním předpisem pro výkon práce z jiného místa. Přestože je jasně vymezeno, za jakých podmínek lze využít HO, v praxi jsme s využíváním nesetkali. V administrativě HO nemá nikdo, obchodní oddělení pracuje v terénu a v oddělení kontroly je režim volný. Prioritou je odvedená práce, pracovní doba není podstatná.

*„HO u nás je takovej těžko uchopitelněj.“*

*„Určitě to záleží na osobě toho vedoucího.“*

V terénním šetření se ukázala poměrně velká neinformovanost o opatřeních, která zaměstnavatel poskytuje ke sladění osobního a pracovního života. Nebo spíše ne na odpovědělo 56 % dotazovaných.

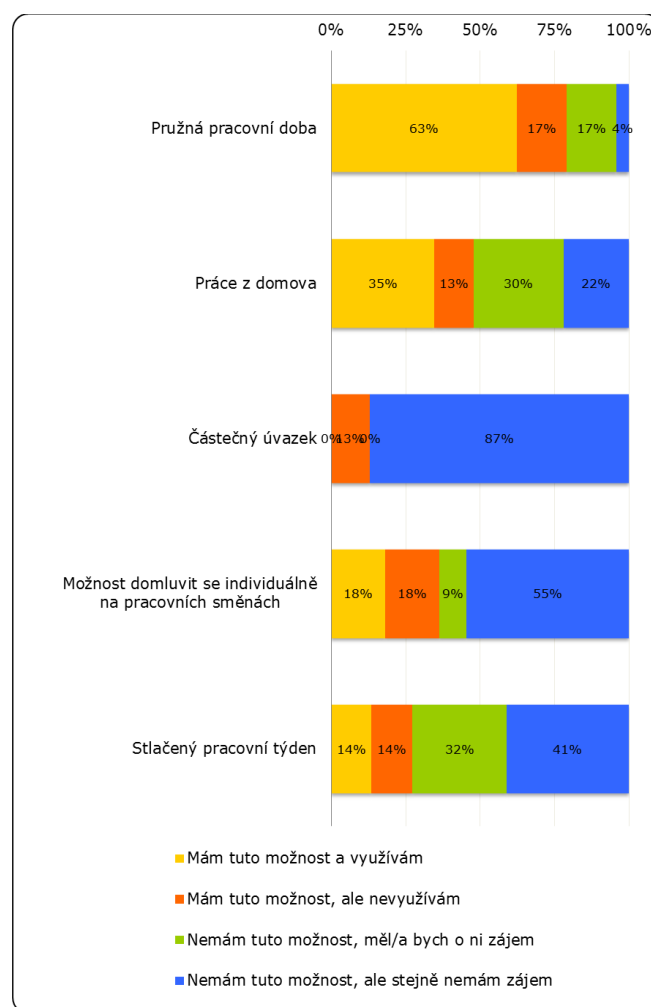


Zatímco někteří zaměstnaní vnímají negativně permanentní potřebu být na příjmu a pracovat velmi flexibilně na základě potřeb klientů či obchodních zástupců, jiní

toto považují za standard, který je s danou pozicí nedílně spjat.

*„V týdnu nemám čas na nic, ale je to o tom, že jsem si takovou práci zvolila. Kdybych chtěla pracovat někde, kde končím ve 3, tak si takovou práci najdu.“*

*„Pod to bych se podepsala.“*



Auditorský tým zjišťoval i zájem o další možné flexibilní formy práce.

Zkrácený úvazek není ve firmě rozšířen, nikdo jej nevyužívá. U 13 % zaměstnaných se

### Doporučení:

- Lépe komunikovat při přijímacím řízení nároky, které jsou na danou pozici kladeny, aby se předešlo ke zbytečným frustracím a kritice, která možná není na místě, pokud je kritizována sama podstata práce.
- Jedná se o úpravy pracovní doby, které nejsou pravděpodobně možné vzhledem k povaze práce, i tak by auditorský tým doporučil více se zaměstnanými hovořit o možnostech, které jsou reálné pro firmu, ale zaměstnaným by mohly ukázat vstřícný krok. Např. ještě více omezit pevnou část pracovní doby pro obchodní pozici, případně časy pravidelných porad plánovat s ohledem na to, odkud dojíždí zaměstnaní.

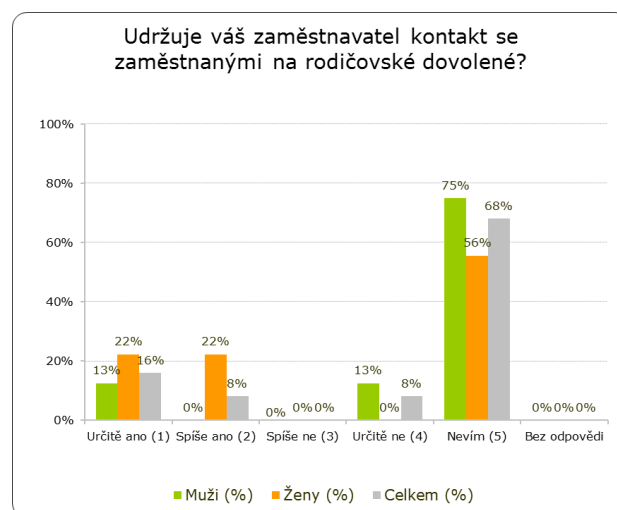
však v terénním šetření ukazuje, že by měly o zkrácený úvazek zájem, ale nemohou tuto možnost využít. Nejčastěji se mezi žádanými možnostmi úpravy pracovní doby, ovšem bez možnosti jejího využití, objevuje, pružná pracovní doba (u žen, muži ji nezmiňují), práce z domova a stlačený pracovní týden.

### Management mateřské/rodičovské dovolené

Tato kapitola se věnuje managementu mateřské a rodičovské dovolené, tedy způsobům, jakým se XY staví k procesům odchodu na mateřskou (MD) či rodičovskou

dovolenou (RD), jakým způsobem udržuje komunikaci se zaměstnanci a zaměstnankyněmi, kteří na mateřské či rodičovské dovolené jsou a jak probíhá následný návrat do pracovního procesu.

Z terénního šetření vyplývá, že většina dotázaných neví, zda zaměstnavatel udržuje kontakt se zaměstnanými na RD (75 % mužů a 56 % žen), což pravděpodobně souvisí s tím, že nemají přímou zkušenosti s odchodem kolegy nebo kolegyně na rodičovskou dovolenou. Na pobočce jsou zaměstnané pouze tři ženy, které jsou aktuálně na RD a ani kvalitativní výzkum nebyl na toto téma zaměřen, neboť na pobočce toto není velké téma.



### **Doporučení:**

- Doporučujeme se držet již stanoveného postupu a kontakt se zaměstnanými na mateřské a rodičovské dovolené aktivně udržovat. Prvním krokem před odchodem je zjištění, jaké jsou plány konkrétní zaměstnankyně či zaměstnance ohledně jejího opětovného nástupu a kdy se chce vrátit zpět do práce. V této souvislosti je dobré zjistit, zda chce být dotyčná v průběhu rodičovské vůbec kontaktována. Zaměstnavatel může na této schůzce informovat o možnostech práce na DPP nebo o příp. částečných úvazcích jako možného přivýdělku během rodičovské.

- Firma by měla v průběhu rodičovské dávat zaměstnankyním a zaměstnancům jasně najevo, že s nimi dále do budoucna počítá - zvát je na akce, nabízet vzdělávání, a to jak oborové, tak např. v oblasti soft skills.
- Jako příklad dobré praxe může sloužit aktivní oslovení zaměstnankyň na rodičovské dovolené s nabídkou dřívějšího návratu v okamžiku, kdy se uvolnilo několik pracovních míst.
- Vhodné je pro tuto příležitost vytvořit informační materiál pro odcházející na MD (např. v podobě letáku), kde budou přehledně sepsány důležité informace. Doporučujeme zde uvést, že XY vítá jejich dřívější návrat. Pouhá zmínka v letáku může mít vliv na rozhodování lidí o návratu.
- Obecný souhrn informací pro rodiče ve firmě, ze kterého vyplývá, na co mají v XY nárok.

## **prostředí**

*Tato část se týká kultury organizace a pracovního prostředí. Kultura organizace je základem pro vzájemný přístup zaměstnanců a zaměstnankyň k sobě navzájem, k jejich nadřízeným a podřízeným. V průběhu auditu se auditorky věnovaly zejména přístupu zaměstnanců a zaměstnankyň k uplatňování principu rovných příležitostí a rizik týkajících se diskriminačního chování či šikany.*

### **Přístup k politice rovných příležitostí**

*Tato kapitola se věnuje vnímání politiky rovných příležitostí zaměstnanci a zaměstnankyněmi XY a jejich přístupu k dílčím tématům, které se k rovným příležitostem váží (např. diskriminace).*

Princip rovných příležitostí se v dokumentech XY objevuje na několika místech. V etickém kodexu je zmíněno, že firma zajišťuje rovné příležitosti a žádným způsobem zaměstnance nediskriminuje. Existuje i samostatný vnitřní předpis na Rovné příležitost, který mapuje několik oblastí – obecně platné zásady rovných příležitostí ve firmě, nábor a výběr, vzdělávání a rozvoj, odměňování a specificky jsou zmíněny i zdravotně postižené osoby a rovný přístup k nim. Předpis stanovuje i proces stížnosti, kdy stížnost může být podána formálně přímě nadřízené osobě či vyššímu stupni vedení nebo HR manažerovi či manažerce. Zajímavý je poslední článek předpisu, který zakazuje diskriminaci na základě podané stížnosti a klasifikuje ji jako porušení pracovní kázně. Toto auditorky hodnotí pozitivně, jako jasně deklarovanou netoleranci odvetných opatření. Kladně je také hodnoceno zasazení tématu rovných



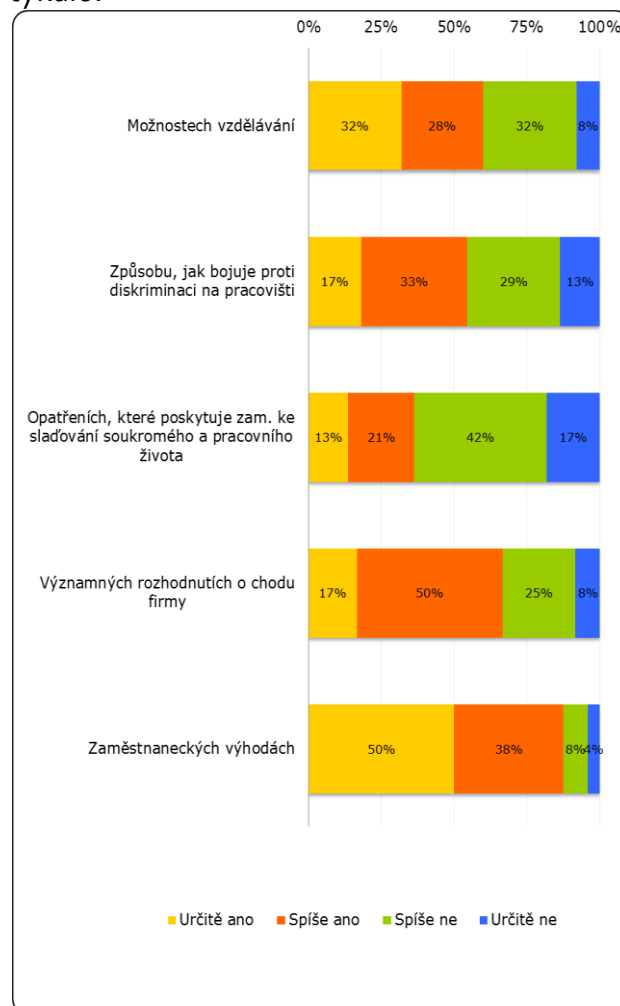
příležitostí i do úvodního školení, jehož ppt prezentaci měly auditorky k dispozici. Tímto školením musí projít všichni noví zaměstnaní a je dost pravděpodobné, že zmínka o nediskriminaci a rovných příležitostech na úvodním školení má větší dopad než např. podepsání předpisu, kodexu apod. Na školení je zmíněna i Help linka, kam se mohou zaměstnaní obracet s problémy jak osobními, tak pracovními. XY je též signatářem Charty Diverzity.

### Systém komunikace

*Tato kapitola se zabývá problematikou komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci a zaměstnankyněmi a vedením XY. Existence zavedených a otevřených systémů komunikace se zpětnou vazbou podporuje otevřenost instituce a přispívá k motivaci a spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň. Zároveň je důvěra vůči způsobům komunikace s příslušnými odděleními a vedením úřadu způsobem, jak podpořit korektní a nediskriminační jednání.*

Při zjišťování otevřenosti komunikace se audit zaměřil na několik témat, u kterých zjišťoval míru informovanosti. Nejlépe komunikovanou oblastí se ukázaly stejně jako na centrále benefity. Dotazníkové i terénní šetření ale poukazuje na skutečnost, že o řadě témat se zaměstnaní cítí být informováni málo. O dostatečném informování v oblasti možností vzdělávání pochybuje 40 % dotázaných, o způsobech boje proti diskriminaci není informováno 42 % lidí, a nejhůře informovaní se cítí zaměstnaní o opatřeních, které poskytuje zaměstnavatel ke sladování soukromého a pracovního života (51 % ženy, 63 % muži). V terénním šetření se toto téma příliš

neobjevilo, protože na pobočce pracuje minimum zaměstnaných, kterých by se toto týkalo.



Zaměstnaní i na pobočce zmiňují, že při zvažování nabídky práce v XY na ně trochu doléhala pověst firmy jakožto finanční instituce a někteří měli z práce v XY obavy. Stejně jako na centrále ale i na pobočce zaměstnaní zmiňují, že tato obava byla posléze realitou vyvrácena.

Pozitivním příkladem jak lze informovat zaměstnané o činnosti ve firmě a přiblížit život na jednotlivých pobočkách jsou zavedené programy jako Dialog či Tematické



snídaně. Takové akce přináší konkrétní informace a možnost diskuze, pomáhají budovat vztahy mezi vedením a řadovými zaměstnanými a díky nim může vedení

### **Doporučení:**

- Doporučení směřující k XY se týká posílení těchto aktivit a podpory dalších aktivit vedoucích k větší informovanosti zaměstnaných ohledně zaváděných opatření i jakýchkoli změn, které se ve firmě dějí.

získávat velmi cennou zpětnou vazbu. Tematické snídaně posilují pocit sounáležitosti díky tomu, že lidé mají možnost poznat, co dělají i ostatní oddělení a seznámit se s jejich zaměstnanci a zaměstnankyněmi.

Z terénního šetření vyplývá, že řada lidí (33 %) nemá pocit, že je dostatečně informována o významných rozhodnutích o chodu firmy.

Samostatným tématem, které se týká komunikace, je užívání generického maskulina. V materiálech interní povahy tato forma převažuje, a to i přes opakované návrhy na změnu v předcházejících auditech. Výjimku tvoří vnitřní předpisy, u kterých se pravděpodobně předpokládá, že jsou určeny převážně ženám - *Obtěžování a šikana* a *Rovné příležitosti*, ve kterých generické maskulinum nepřevládá. Toto auditní tým doporučuje změnit a užití generického maskulina se pokud možno vyhýbat. Bylo totiž prokázáno, že v drtivé většině případů si lidé při užití generického maskulina

spontánně představí osobu mužského pohlaví. Čím vyšší je prestiž dané funkce či profese, tím se také zvyšuje procento asociací s mužským pohlavím. V důsledku užívání generického maskulina se ženy vytrácejí z naší představy veřejného života, jsou systematicky zneviditelňovány a v reálném a materiálním důsledku také společensky znevýhodňovány. Pokud chce firma cíleně přispívat k rovnoprávnému postavení žena a mužů, užití mužského i ženského tvaru je jednou z možných cest.

### **Pracovní prostředí**

*Tato kapitola se věnuje pracovnímu prostředí XY z hlediska mezilidských vztahů a každodenní spolupráce mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi a jejich nadřízenými. Z hlediska politiky rovných příležitostí je důležité udržovat úroveň důstojnosti, která přispívá k tvorbě inkluzivního prostředí, ve kterém nevzniká prostor pro šikanující či diskriminační chování.*

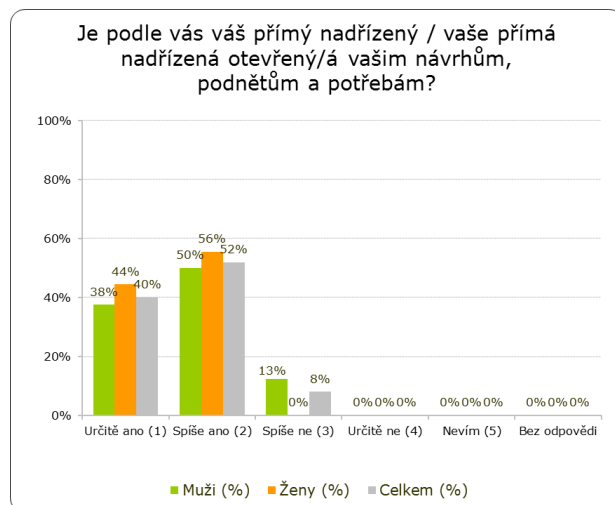
Mezilidské vztahy jsou v XY dobré, otevřené a přátelské atmosféře přispívá i pravidlo, že si ve firmě všichni tykají. Z dotazníkového šetření vyplývá, že naprostá většina dotázaných deklaruje, že přímý nadřízený či přímá nadřízená je otevřený/á návrhům, podnětům či potřebám zaměstnaných. Toto zjištění potvrzuje i terénní šetření.

*„Já myslím, že se XY celkově stará o lidi dobře.“*

*„Já jsem ve firmě šťastná.“*

U zaměstnaných, kteří jsou ve firmě delší dobu, se ale objevují i negativní hodnocení, týkající se často srovnání s dřívější dobou.

*„Obecně nálada ve společnosti moc dobrá není.“*



Ohledně obtěžování a šikany má XY vnitřní předpis Obtěžování a šikana, ve kterém jsou zmíněny obecné principy nediskriminace, je

### Doporučení:

- Zmiňovat možnost nahlášení šikany či obtěžování v newsletterech či na poradách týmu i přesto, že toto v XY pravděpodobně není problém. Napomáhá to k otevřenému prostředí a jasně deklaruje, že firma toto chování netoleruje. Dalším doporučením je zvážit možnost zavedení právní i psychologické pomoci pro zaměstnance a zaměstnankyně firmy zdarma. Toto je možné nabídnout ve věcech pracovních, ale jako benefit i ve věcech osobního charakteru.

### Doporučení

- K pocitu bezpečí by mohl přispět i pečlivý výběr míst, která jsou používána jako kontaktní místo pro obchodní oddělení.

definováno obtěžování, sexuální obtěžování. Tímto předpisem je manažer či manažerka zavázán k řešení jakéhokoli případu obtěžování, o kterém se dozví, a k poskytnutí potřebné podpory a k zajištění, aby se situace neopakovala. Předpis myslí i na neúmyslné obtěžování a hovoří o neformálním vyřešení situace (domluvou, vysvětlením). Pokud toto nelze, je povinností manažera postupovat podle formálních pravidel podávání a vyřizování stížností. Je také povinen informovat o skutečnosti svého nadřízeného či nadřízenou a/nebo HR oddělení. V předpise je stanovena i možnost odvolání proti rozhodnutí, pokud to není pro zainteresované strany uspokojivé. V dokumentu je zmíněna i eventualita falešného obvinění a možnost v tomto případě zahájit disciplinární řízení.

Z terénního šetření vyplývá, že většina (88 %) zaměstnaných se se šikanou ani obtěžováním ve firmě nesetkala. Auditorky se setkaly s popisem situace, která by se za šikanu dala považovat, ale byla firmou zdárně vyřešena.

V terénním šetření se ukázalo, že u zaměstnaných na obchodních pozicích se zaměstnankyně někdy necítí úplně bezpečně, panuje obava z toho, že by mohlo dojít k napadení. Auditorskému týmu byl prezentován případ napadení, které bylo ze

strany firmy řešeno velmi zodpovědně a napadená osoba byla podpořena jak psychologicky tak lidsky.

### **Společenská odpovědnost - CSR**

Firma XY získala ocenění za společensky odpovědnou firmu: xxx, obstála i v Indexu odpovědného úvěrování, který zjišťuje společnost Člověk v tísni. Zde se v oblasti přehlednosti a stručnosti smluv umístil na předních místech, i z celkového pohledu kombinující cenu, transparentnost a vstřícnost vůči zákazníkovi je XY řazen mezi firmy se zodpovědným přístupem.

Společenská odpovědnost firmy se projevuje i zapojováním zaměstnanců/kyň do účasti na různých charitativních akcích. Na dobrovolnické dny jsou zpravidla vyhrazeny dva dny v roce, kdy se zaměstnanci/kyně věnují vybraným činnostem například v dětských domovech, útulcích nebo při sportovních charitativních akcích. Zaměstnanci/kyně vyvíjejí i vlastní iniciativu, kdy sami zorganizují finanční či materiální sbírku na podporu konkrétní charitativní organizace. Shodují se, že všechny tyto aktivity pro ně znamenají vesměs příjemné zpestření a také, že posilují soudržnost v rámci týmů.

Od roku 2010 ale XY podporuje finanční vzdělávání dospělých xxx. Formou seminářů a e-learningových kurzů učí odpovědnému zacházení s vlastními penězi. Společně s dalšími organizacemi se v tomto projektu věnují rodinnému rozpočtu, zodpovědnému zadlužení a obecně osvětě.

Firma se aktivně snaží o osvětu v rámci tématu finanční gramotnosti i u mladých.

### **Doporučení:**

- Pokračovat v aktivitách zaměřených na finanční gramotnost a jejich posilování (xxx). Ke zvážení je zavedení speciálního programu navázaného na cílovou skupinu firmy, a to dluhové poradenství.

Financuje projekt xxx, který zahrnuje videa na youtube, live chat i rady a možnost konzultace v terénu s odborníkem či odborníci. Tuto aktivitu velmi chválíme, protože se jedná o přímé propojení s oblastí, ve které XY podniká a značí to velkou míru společenské odpovědnosti.

*„xxx je tým, který pomáhá české mládeži postavit se na vlastní nohy. Rozumně hospodařit s penězi a zvládnout všechny nástrahy dospělosti. Jak najít job, co mě uživí? Jak se nenechat ošudit v bance nebo při podpisu nájemní smlouvy? A jak nerozfrcat keš, abych týden před výplatou nežil jen o houskách?“*

XY má také systém na podporu různých projektů xxx. Organizátoři (neziskovky, spolky, apod.) mají možnost požádat o příspěvek na veřejně prospěšné projekty, ty jsou zadány do systému online a o výherci, který získá finanční podporu, se pak hlasuje.

Obecně je ve firmě patrná snaha o společensky odpovědný přístup.

*„Například teď řešíme, že máme nějaké staré vybavení, nějaké tablety, a řeším s naším generálním ředitelem, že bychom toto vybavení darovali nějaké škole, aby je mohli použít. My už je potřebujeme, zlikvidovat to mi*

*přijde hloupé, takže to dáme té škole, aby se na tom mohly ty děti rozvíjet.“*

## PŘÍLOHY: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

---