



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

## GENDEROVÝ AUDIT XY

### 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

---

Zadání a metodika genderového auditu .....	3
Východiska projektu .....	3
K čemu slouží genderový audit? .....	3
Gender Studies, o. p. s. ....	4
Metodika genderového auditu .....	4
Souhrn hlavních zjištění a doporučení .....	6
Poděkování .....	6
Souhrn hlavních zjištění.....	6
Doporučení.....	7
Krátkodobá doporučení .....	8
Dlouhodobá doporučení .....	9
Úvod .....	11
Cíle firmy z genderového hlediska .....	11
Analytická část: zjištění genderového auditu.....	12
Personální politika .....	12
Analýza struktury a personálního obsazení firmy .....	12
Proces přijímání nových zaměstnanců a zaměstnankyň .....	13
Doporučení: .....	14
Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň .....	14
Doporučení proces propouštění:.....	15
Vzdělávání a kariérní rozvoj .....	16
Doporučení: .....	17
Age management ve vztahu k genderu .....	17
Doporučení: .....	19
Souhrn zjištění v oblasti Personální politiky .....	20
Příklady dobré praxe .....	21
Hodnocení a odměňování.....	22
Systém hodnocení a odměňování .....	22
Benefity .....	23
Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Hodnocení a odměňování práce .....	24
Doporučení: .....	25
Doporučení: .....	25

Sladování osobního a pracovního života .....	26
Flexibilní formy práce .....	26
Doporučení: .....	28
Aktivity, usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny/osobního života .....	30
Management mateřské/rodičovské dovolené .....	30
Doporučení: .....	31
Souhrn zjištění v oblasti Sladování pracovního a rodinného/osobního života .....	32
Příklady dobré praxe .....	32
Kultura pracovního prostředí .....	33
Přístup k politice rovných příležitostí .....	33
Systém komunikace .....	33
Pracovní prostředí .....	34
Společenská odpovědnost CSR .....	35
Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Kultury organizace/pracovního prostředí .....	35
Doporučení: .....	36
Přílohy: dotazníkové šetření .....	37

# 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 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 dotýkají všech zaměstnanců a zaměstnankyň. Zhodnocení zjištěných skutečností včetně doporučení 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 práce 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; uplatňování principů rovnosti příležitostí zase přináší mimo jiné i rozmanitější a inovativnější pracovní týmy 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 práce
- Tréninky a školení v této oblasti
- Genderové analýzy firemních politik a auditů 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:

### Interní dokumenty a PR materiály

- Grafický přehled organizační struktury
- Směrnice pracovní řád :
- Plán vzdělávání – průběžné vzdělávání
- Směrnice Benefity zaměstnavatele
- Směrnice Evidence a kompenzace přesčasů zaměstnanců terénu

---

<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.

- SMĚRNICE Řešení neuspokojivých pracovních výsledků zaměstnanců
- SMĚRNICE Řešení poručování pracovní kázně\_cz
- SMĚRNICE výkon práce mimo pracoviště zaměstnavatele – Home office
- SMĚRNICE Zaměstnanci se zdravotním postižením na pracovišti
- SMĚRNICE Postup pro prověření uchazečů o zaměstnání
- SMĚRNICE Granty a dary
- Tréninková matice
- Inzerát na volné pracovní místo na webových stránkách

Kromě těchto zásadních dokumentů byly zpřístupněny, či auditním týmem vyhledány i další materiály. Konkrétně se jedná o tyto:

- Webové stránky [www.XY.cz](http://www.XY.cz)
- Audit rovné příležitosti ve firmě XY- Závěrečná auditní zpráva 2014

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

Zaměstnancům a zaměstnankyním byl rozeslán link na on-line dotazník. Celkem odpovědělo 54 osob z 134 dotázaných, což představuje 40 procentní návratnost dotazníků. Žen bylo mezi respondenty 80 % a mužů 20 %, což zhruba odpovídá poměru žen

a mužů v zaměstnanecké populaci (74 % žen a 26 % mužů). Rovněž věkové složení respondentů koresponduje s věkovými skupinami zaměstnaných ve firmě XY. Výstupy z dotazníkového šetření byly dále podrobeny kvantitativní analýze. Kompletní analýza dotazníkového šetření je přiložena k auditní zprávě.

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

V průběhu genderového auditu byly provedeny tři hloubkové osobní rozhovory. Jednalo o řízené rozhovory s lidmi z různých úrovní firemní hierarchie a z různých oblastí firmy. Rozhovory trvaly v rozmezí 60 minut až 1,5 hodiny.

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

Uskutečnily se celkem dva skupinové rozhovory se zaměřením na zaměstnané do 30 let a na zaměstnankyně s malými dětmi, které se nedávno vracely do firmy po mateřské dovolené. Rozhovorů se zúčastnilo celkem 7 osob. Každý skupinový rozhovor trval 90 min.

Samotný audit probíhal dle připraveného a oběma stranami schváleného harmonogramu v průběhu měsíců říjen 2017 až březen 2018.

# 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 zejména paní XX, 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.

## Souhrn hlavních zjištění

Společnost XY patří mezi firmy s velmi dobrou politikou rovných příležitostí, která aktivně řeší jak genderové zastoupení žen a mužů mezi zaměstnanými, tak jejich věkové složení. V řadě aktivit, které dělá, může sloužit jako příklad dobré praxe jak pro ostatní firmy, tak pro státní správu. Rovnost příležitostí je zakotvena jako princip ve většině strategických dokumentů, společnost se aktivně hlásí ke své společenské odpovědnosti. Interní dokumenty pracují s pojmy, jako je diskriminace a rovné příležitosti, které jsou zároveň adekvátně vysvětleny.

Firmě se v poslední době podařilo dosáhnout v ČR nevídaného zastoupení žen a mužů ve vedoucích pozicích, které proporčně odpovídá poměru žen a mužů v zaměstnanecké populaci. Díky tomu mohou ženy tvořit jak 74 % všech

zaměstnaných, tak 70 % vedoucích a 67 % manažerských pozic.

XY se v posledních letech orientovala na získávání zaměstnaných zejména z řad mladé generace. Velmi pozitivně hodnotí auditorský tým skutečnost, že XY je firmou otevřenou náboru absolventů a absolventek bez předchozích pracovních zkušeností. Přesto že je XY relativně mladou firmou co do věkové struktury zaměstnaných, audit neshledal, že by zde docházelo ke znevýhodňování starších pracovníků/ic. Auditorky nezaznamenaly věkové stereotypy, které by reprodukovala mladší generace vůči zkušenějším kolegům a kolegyním a naopak starší vůči mladším zaměstnaným. Firma reflektuje délku působení ve firmě pomocí řady benefitů. Patří sem jednak dny dovolené za odpracovaná léta, tak finanční odměna k výročí u společnosti a při odchodu do důchodu.

Při náboru pracuje firma od určité úrovně řízení s genderově vyrovnanými shortlisty, kdy do výběrového řízení postupují jak nejlepší kandidáti muži, tak nejlepší kandidátky ženy. I mezi zaměstnanými převažuje přesvědčení, že při výběru nových lidí do týmu nehraje roli, zda jde o ženu nebo muže.

Vzdělávání a kariérní rozvoj jsou v XY dobře zpracovaná témata, kterým firma věnuje velký prostor. To rovněž potvrzují výsledky dotazníkového šetření, podle kterého je drtivá většina všech dotázaných (91 %) přesvědčena, že dostává dostatek příležitostí

se profesně rozvíjet a vzdělávat. Menší spokojenost zaměstnaných zaznamenal auditorský tým s mírou informací, kterou zaměstnaní dostávají o možnostech vzdělávání. Jistou míru nespokojenost vykazují zejména ženy na řadových pozicích, ve věkové kategorii 26-45 let.

Kariérní rozvoj si pochvalují oslovení zaměstnaní napříč pohlavím, věkovým spektrem, nebo hierarchií. Firma má speciální program pro studenty vysokých škol, dále program pro budoucí lídry, možnosti kariérního růstu vidí oslovení i v přesunu v rámci clusteru. Pozitivně hodnotíme existenci mentoringu, jak pro vlastní zaměstnané, tak různé externí organizace.

XY nabízí svým zaměstnancům a zaměstnankyním širokou škálu benefitů, kterou lze v ČR označit jako nadstandartní. Tuto šíří, do které sami zaměstnaní často doplňují i flexibilní formy práce, hodnotí oslovení účastníci a účastnice terénního šetření velmi kladně.

Sladování osobního a pracovního života je pro společnost XY důležitým tématem, který je řešen v několika směrnicích a v Pracovním řádu. Mezi nástroje sladování, které firma používá, patří zejména flexibilní pracovní doba, práce z domova, spolupráce se zaměstnankyněmi během mateřské a rodičovské dovolené, nebo velká řada benefitů. 89 % dotázaných souhlasí s tvrzením, že XY vychází vstříc sladovacím potřebám svých zaměstnanců a zaměstnankyň. Spokojenost s možnostmi sladování nezávisí na vykonávané práci nebo pozici, spokojení jsou jak vedoucí, tak řadoví pracovníci a pracovnice. Auditorky kladně hodnotí, že např. práce z domova není

umožněna pouze rodičům s malými dětmi, ale de facto všem, kteří o tuto možnost požádají a jejichž charakter práce to umožňuje. Z domova pracují i lidé na vedoucích místech a dávají tak jasný signál, že je možné tento způsob práce aplikovat i na nižších pozicích.

Zaměstnankyně s malými dětmi se do firmy vrací zpravidla dříve, než po zákonem garantovaných třech letech, firma se jim snaží vyhovět úpravou pracovní doby. XY nemá k tomu žádnou speciální směrnicí, která by tento proces ošetřovala. Systém funguje díky dobrým vztahům na pracovišti a díky kontaktům s nadřízenými. Z šetření vyplývá, že zejména formu zkráceného úvazku nebo stlačeného týdne by uvítalo více lidí, než kolik jich ji reálně využívá.

Zaměstnaní XY mohou využívat tři způsoby, jak řešit případné stížnosti: přímá nadřízená/ý, personální oddělení nebo oddělení compliance, nebo anonymní speak up linka. O tom, že vědí, kam se v případě stížnosti obracet, bylo přesvědčeno přes 87 % dotázaných. Problematicky se jeví počet 21 % dotazovaných, kteří nevědí, jak společnost bojuje proti diskriminaci.

Pracovní atmosféra ve společnosti je velmi přátelská. Zaměstnanci a zaměstnankyně v XY pracují rádi, oceňují nejen šíři benefitů, ale rovněž lidský a motivující přístup vedoucích.

## Doporučení

*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. Jedná se o opatření, která mohou být nízkonákladová, i ta, která již nějaké investice vyžadují. Záleží na vedení firmy XY, která doporučení zařadí mezi své priority pro realizaci.*

Doporučení formulována genderovým auditem jsou spíše doplňujícího charakteru k zažitě dobré praxi personálních procesů firmy XY.

### **Krátkodobá doporučení**

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

- U náboru nových zaměstnaných sladit podobu jednotlivých inzerátů a vložit do názvu pozice jak mužskou, tak ženskou variantu slova. *Odborný konzultant/ odborná konzultantka* nebo *obchodní zástupce/zástupkyně*.
- Používat obě rodové varianty i v náborových videích.

#### **Vzdělávání, mentoring**

- Pokračovat v průběžném transparentním informování zaměstnaných o možnostech, které firma nabízí v oblasti vzdělávání
- Zvažovat čas a místo konání tréninků a vzdělávacích akcí, aby byly v souladu s možnostmi potenciálních účastníků a účastnic
- Mentoring by měl být popsán v písemné formě. Způsob, jak o něj požádat a jak ho využívat, by měl být dostupný všem zájemcům a zájemkyním, kteří na něj mají nárok.

### **Hodnocení a odměňování**

- Zrušit bod 11.3. Pracovního řádu, Povinnost mlčenlivosti, který je z hlediska českého právního systému nevymahatelný.

#### **Informace pro zaměstnankyně odcházející na mateřskou a rodičovskou dovolenou a ty, které se vrací**

- Vytvořit souhrnnou informaci pro zaměstnankyně, které odcházejí na mateřskou a rodičovskou dovolenou. Informovat o možnostech, které se zaměstnankyním nabízejí během čerpání RD jako je práce na DPP nebo zkrácený úvazek, možnosti vzdělávání, nebo výčet benefitů, které mohou využívat. Deklarovat, že firma stojí o to, aby se zaměstnankyně z MD/RD vracely dříve než po třech nebo čtyřech letech. Nastavit způsob komunikace během MD/RD, říci si o soukromý e-mail a zeptat se, jestli chce být dotyčná kontaktována i v průběhu MD/RD, příp. respektovat, pokud v kontaktu být nechce. Vytvořit adekvátní informaci pro ty, kteří se vrací do zaměstnání po dlouhé době (z důvodu péče, studijního volna, po rodičovské apod.)

#### **Úpravy a doplnění interních dokumentů**

- Do seznamu zkratk interních dokumentů, kde je vysvětleno, kdo je zaměstnanec, explicitně uvést, že se celý dokument vztahuje jak na zaměstnance, tak zaměstnankyně. Příp. *Zaměstnanec znamená zaměstnanec/zaměstnankyně*. Zvážit doplnit do interních dokumentů větu: „Všechny uvedené pojmy, jako jsou např. *zaměstnanec*, *vedoucí zaměstnanec* označují v textu jak muže, tak i ženu.“

Seznam zkratk a sdělení zdůrazňující užívání tvarů mužských i pro pozice obsazené ženami je pozitivním řešením v oblasti používání genderově korektního jazyka. V dokumentech pak doporučujeme dodržovat generické maskulinum definované v soupisu zkratk.

### **Dlouhodobá doporučení**

#### **Proces přijímání nových pracovníků a pracovnic**

- Pozitivně je nutné hodnotit, že firma neznevýhodňuje jedno pohlaví před druhým. V rámci aktivního přístupu by však XY mohla prostřednictvím vhodně formulovaného inzerátu podpořit méně zastoupení pohlaví. Např. pokud je dlouhodobým cílem firmy získat do zaměstnaneckého kolektivu více mužů, je na zvážení doplnění inzerátů o formulaci: „Vítáme na tuto pozici i muže.“
- Zavést pravidlo propouštění formou interní směrnice. Firma nastaví systém, jak postupovat při propouštění zaměstnaných. Během propouštění bude zohledněna situace zaměstnanců a zaměstnankyň. Např. firma si 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.*

XY by tak mohlo rozšířit svou dobrou praxi v oblasti personální politiky.

### **Transparentní odměňování**

- Zvážit větší transparentnost v mzdové politice firmy vůči svým zaměstnancům a zaměstnankyním. Z šetření vyplývá, že firma má jasnou politiku odměňování, která vychází z mzdového benchmarkingu. Hodnocení je propojené s odměňováním, vedoucí vědí, za co své podřízené hodnotí a odměňují, řadová zaměstnaní jsou se systémem srozuměni a vyhovuje jim.
- 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. 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. V současné době je možné využít zahraniční verzi nástroje <https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/dienstleistungen/selbsttest-tool-logib.html>, příp. českou podporu [http://www.rovnaodmena.cz/?page\\_id=291](http://www.rovnaodmena.cz/?page_id=291)

### Flexibilní formy práce

- Více pracovat s institutem částečných úvazků. Zvážit rozdělení plného pracovního úvazku na více osob.
- Informovat o možnosti využívat stlačený pracovní týden, zjistit, kolik osob by o tuto variantu reálně stálo.

### Diskriminace a obtěžování

- Trvalá osvěta ohledně toho, co je šikana, co obtěžování a jaké nástroje zaměstnaní mají

# ÚVOD

---

## Cíle firmy z genderového hlediska

Společnost XY deklaruje ve svých dokumentech a strategických materiálech rovné příležitosti pro všechny. Jako taková se hlásí k Evropské chartě diverzity platformy

CSR Europe, má podepsané Memorandum Diverzity 2013+ Byznysu pro společnost, které bylo zaměřeno na zvýšení zastoupení žen ve vedení firem v ČR.

Genderový audit probíhal v divizi A společnosti XY. Druhá divize B, která je součástí firmy, nebyla předmětem auditu. Pro účely zprávy bude používán název XY, který reflektuje zjištění udělaná v divizi A.

# ANALYTICKÁ ČÁST: ZJIŠTĚNÍ GENDEROVÉHO AUDITU

## Personální politika

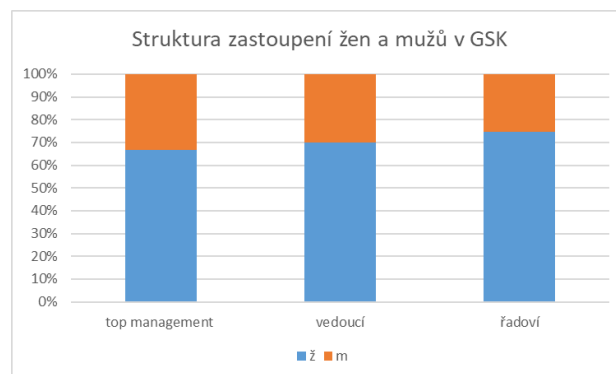
### *Analýza struktury a personálního obsazení firmy*

*Tato kapitola se zabývá analýzou struktury a personálního obsazení úřadu 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.*

#### Základní struktura zaměstnaných

Celkový počet zaměstnaných v divizi A je 134 osob. V zastoupení zaměstnanecké populace převažují ženy nad muži v poměru 74 % ku 26 %. Tento poměr je respektován i v rámci horizontální úrovně. Mezi vedoucími tvoří ženy 70 %, resp. 67 % v případě v top managementu.

Tento stav dokresluje zároveň i výstup z dotazníkového šetření, podle kterého je o dostatku žen na vedoucích pozicích jasně přesvědčeno 79 % žen a 91 % mužů.



Z hlediska věku jsou ve firmě zastoupeny všechny věkové kategorie. Mezi dvě nejsilnější skupiny patří zaměstnaní ve věku 31 - 40 let a 41 - 50 let (v obou případech se jedná vždy o 38 % z celkového počtu). Další dvě relativně vyvážené skupiny tvoří lidé do 30 let (14%) a nad 51 let (10 %). Vzdělanostní struktura je s ohledem na muže a ženy vyrovnaná. Charakter práce většiny pozic vyžaduje vysokoškolské vzdělání, kterého dosahují ženy i muži poměrně stejně.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pečovatelské závazky má 33 % zaměstnaných, kteří pečují o dítě do 10 let věku. Z necelých dvou třetin jsou pečujícími osobami ženy. Samoživitelství se ve firmě týká výhradně žen, jde o 7 % zaměstnaných.

#### Částečné úvazky, dohody, MD/RD

Z poskytnutých podkladů vyplývá následující:

- V současné době je 31 žen na rodičovské nebo mateřské dovolené
- Na částečný úvazek pracuje 14 žen a jeden muž
- Na dobu určitou pracují 2 ženy

- Dohodu o provedení práce (DPP) nebo činnosti (DPČ) má 17 osob, z toho 13 žen a 4 muži

Z výše uvedeného vyplývá, že poměr žen a mužů pracujících na dohody je srovnatelný s celkovým zastoupením žen a mužů v zaměstnanecké populaci. Na DPP nebo DPČ pracuje 76 % žen a 24 % mužů. Přestože jsou částečné úvazky a dohody mimo hlavní pracovní poměr v XY doménou žen, možnost takto pracovat dostávají i muži, kteří ji využívají poměrně ke svému celkovému zastoupení ve firmě.

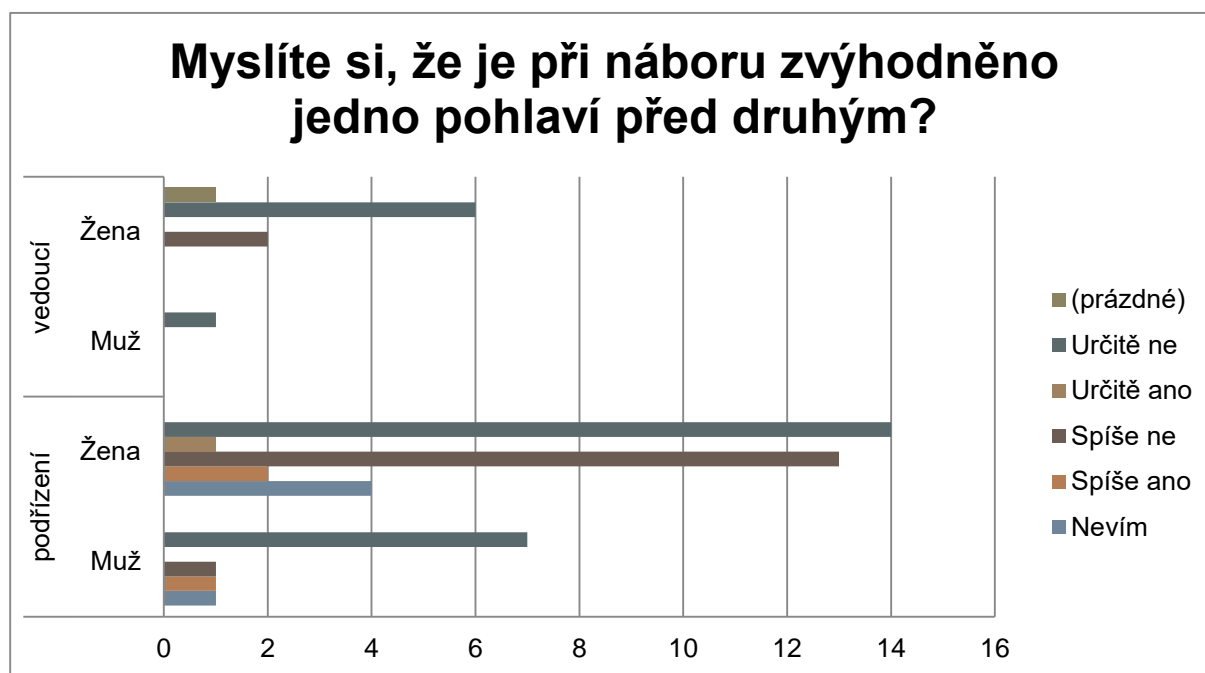
Porovnání dostupných statistik a dat ukázalo, že v XY se neprojevuje vertikální segregace zaměstnanecké populace.

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

*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.*

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

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



*Genderově citlivý výběr zaměstnanců a zaměstnankyň je stěžejním krokem personálního procesu, jehož cílem je zajistit*

*procesy dostatečně transparentní.*

Všechna šetření potvrdila silné přesvědčení zaměstnaných o neexistenci diskriminace na

základě pohlaví během náboru nových lidí. Ženy i muži jsou přesvědčeni, že jedno pohlaví není zvýhodněno před druhým shodně z 82%. Při individuálních rozhovorech převažovalo tvrzení, že při výběru nových lidí do týmu nehraje roli, zda jde o ženu nebo muže. „*Nemám představu o tom, jestli chci do týmu ženu nebo muže, když vybírám člověka na nové místo.*“

Firma přistupuje aktivně k vyváženému zastoupení žen a mužů v manažerských pozicích. Z informací z HR oddělení vyplývá, že jsou pro manažerské funkce od určitého stupně (Gradu) vytvářeny genderově vyvážené shortlisty, které umožňují vybírat konkrétního uchazeče nebo uchazečky pouze na základě kvality. Z rozhovorů s pracovníci prodejních týmů vyplývá, že skladba těchto týmů jsou genderově i věkově různorodá a vyvážená.

Inzeráty, kterými XY oslovuje nové pracovní síly na svých webových stránkách, obsahují často jak textovou část, tak náborová videa. Oceňujeme, že ve videích vystupují jak ženy, tak muži. V případě česky vypisovaných pozic hodnotí auditorský tým jako problém používání generického maskulina v názvu pozice, např. *Odborný konzultant – Severovýchodní Čechy*. Ve vlastním inzerátu se XY snaží používat neutrální oslovení, např. *hledáme člověka (...)*. V některých případech inzeráty obsahují i obě rodové formy *hledáme šikovného studenta/studentku* a *hledáme nového kolegu/kolegyni*.

Ve speciální směrnici, Postup pro prověření uchazečů o zaměstnání, je představen výčet oblastí, které nemají být součástí náborového pohovoru. Patří sem např. dotazy na sexuální orientaci, původ, členství v odborové

organizaci, členství v politických stranách nebo hnutích a příslušnosti k církvi nebo náboženské společnosti. Jedná se víceméně o citaci Zákoníku práce, přesto je audit považuje za dobré, že na to zaměstnavatel explicitně upozorňuje.

Velmi pozitivně je nutné hodnotit skutečnost, že XY je firmou otevřenou náboru absolventů a absolventek bez předchozích pracovních zkušeností. I stávající zaměstnání hodnotí firmu jako „*přátelskou pro absolventy*“. Tento přístup navíc podtrhuje speciální program pro talenty, který bude dále tematizován v kap. Vzdělávání a rozvoj.

### **Doporučení:**

- U náboru nových zaměstnaných sladit podobu jednotlivých inzerátů a vložit do názvu pozice jak mužskou, tak ženskou variantu slova. *Odborný konzultant/ odborná konzultantka* nebo *obchodní zástupce/zástupkyně*.
- Používat obě rodové varianty i v náborových videích.

### **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 pracovní řád, kap. 4.3. Firma provádí navíc neformální výstupní rozhovory, které jsou dobrovolné, ale umožňují firmě získat cennou zpětnou vazbu. Fluktuace zaměstnaných je v XY objemově malá, což je pozitivním zjištěním. Jako problém firma vidí stav, když odchází kvalitní osoby, protože jdou za lepší nabídkou, kterou jim učinila jiná firma. Tento stav souvisí se situací na českém trhu práce, na kterém je nedostatek pracovních sil a kvalitní pracovníky a pracovnice si firmy navzájem přetahují.

### ***Doporučení proces propouštění:***

- Pracovat s výstupními dotazníky, zavést statistiku odchodů a důvodů, proč k nim došlo.
- Zavést pravidlo propouštění formou interní směrnice. Firma nastaví systém, jak postupovat při propouštění zaměstnaných. Během propouštění bude zohledněna situace zaměstnanců a zaměstnankyň. Např. firma si 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 samoživitelem 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.

XY by tak mohlo rozšířit svou dobrou praxi v oblasti personální politiky.



## Vzdělávání a kariérní rozvoj

*Cílem vzdělávání respektujícího rovné příležitosti je spravedlivý rozvoj pracovní síly. 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 a kariérní rozvoj jsou v XY dobře zpracovaná témata, kterým firma věnuje velký prostor. Firma má zavedenou strategii vzdělávání poměru 70-20-10 navázanou na rozvojový plán každého zaměstnance a zaměstnankyně. 70 % představuje oblast znalostí a dovedností, ve kterých se zaměstnaný/á po domluvě s nadřízenou nebo nadřízeným chce zlepšit v rámci své každodenní práce (on the job), 20 % jsou rozvojové vztahy jako mentoring, koučink nebo stínování a 10 % tvoří formální tréninky nebo školení.

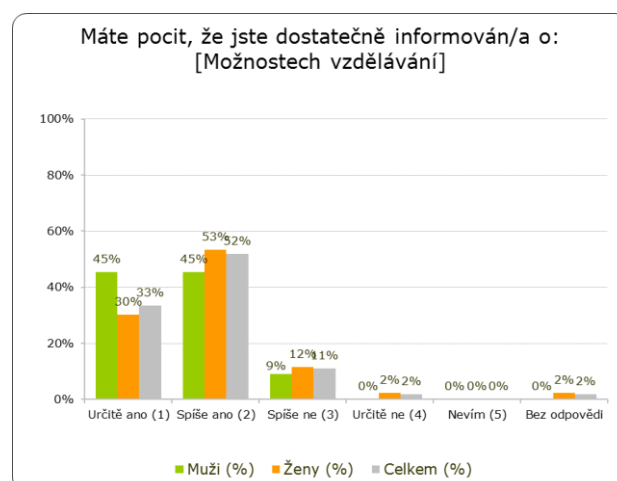
### Vzdělávání

Drtivá většina dotázaných (91 % respondentů a respondentek) je přesvědčena, že dostává dostatek příležitostí se profesně rozvíjet a vzdělávat. Zatímco u mužů převládá bezpodmínečný souhlas s tímto tvrzením (64%), u žen je odpověď rovnoměrně zastoupena mezi „určitě mám dostatek příležitostí“ (44%) a „spíše ano, mám

dostatek příležitostí“ (47%). Tento stav potvrdily i závěry terénního šetření. Účastníci i účastnice se shodli, že v případě potřeby, by nebyl problém si o určité vzdělávání říci a získat ho.



Menší spokojenost vyjadřují zaměstnaní s mírou informací, kterou dostávají o možnostech vzdělávání. Při detailním rozboru se jedná zejména o ženy na řadových pozicích, ve věkových kategoriích 26-45 let, které vyjadřují určitou míru nespokojenosti s tímto stavem (odpověď spíše ne/ne na otázku, zda jsou dostatečně informovány o možnostech vzdělávání).



Při terénním šetření však auditorky neměly možnost mluvit s žádnou respondentkou, která by potvrdila výše uvedená zjištění.

Přesto se k tomuto tématu váže jedno z níže uvedených doporučení.

### **Doporučení:**

- Pokračovat v průběžném transparentním informování zaměstnaných o možnostech, které firma nabízí v oblasti vzdělávání.
- Zvažovat čas a místo konání tréninků a vzdělávacích akcí, aby byly v souladu s možnostmi potenciálních účastníků a účastnic.

### **Kariérní růst**

Z dotazníků i terénního šetření plyne shoda mezi zaměstnanými nad možnostmi kariérního růstu pro ženy a muže. Pohled na to, že ženy i muži mají v XY stejné podmínky pro kariérní růst, sdílí 88 % odpovídajících osob. Kariérní rozvoj si pochvalují oslovení zaměstnaní napříč pohlavím, věkovým spektrem, nebo hierarchií.

*„Na co jsem pyšná, to jsou interní příležitosti. (...) Hodně se interně povyšuje.“*

Často jsou zaměstnanými vyzdvihovány programy pro trainee. Firma umožňuje studentům vysokých škol částečnou práci v XY na pozici trainee s možností rozvoje formou mentoringu a interního koučinku a návazným získáním stálého uplatnění. V XY funguje program pro budoucí lídry. Tzv. Future Leaders program je uplatňován v celosvětové síti XY a umožňuje speciální rozvoj vybraných zaměstnanců a zaměstnankyň, a to i absolventů s jednoletou praxí. Možnosti kariérního růstu vidí oslovení

i v přesunu v rámci clusteru. V principu lze vysledovat, že XY nabízí široké možnosti kariérního posunu, je pouze na jednotlivých lidech, zda tyto nabídky přijmou nebo ne.

*„Možnosti pro interní povyšování, v podstatě za tu dobu co tady jsem, tak jsem viděl dost příběhů, kdy se lidé tady posunuli, ale jsou tu i dobré příklady, kdy se lidé z české pobočky posunuli do clusteru do Londýna (...).“*

V dotazníkovém šetření se objevil názor, že v posledních letech jsou upřednostňovány v kariéře spíše ženy. Dokládá to rovněž statistika povyšování za posledních pět let. Zatímco v roce 2013 se ženy na počtu povýšených podílely pouze 40 %, o pět let později byl jejich podíl již 77 %. Pravděpodobně i díky strategii genderově vyvážených short listů u obsazování vyšších pozic se firmě podařilo dosáhnout v ČR nevídaného zastoupení žen a mužů ve vedoucích pozicích, které proporčně odpovídá poměru žen a mužů v zaměstnanecké populaci.

### **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.*

Jak vyplývá z předchozí kapitoly (trainee programy, future leaders apod.), firma se v posledních letech orientovala na získávání

zaměstnaných zejména z řad mladé generace. To dokládá i věková struktura zaměstnanecké populace. V XY tvoří 90 % všech zaměstnaných lidí do 50 let věku. Osoby ve věku 50+ jsou ve firmě zastoupeny relativně málo (jedná se o 13 osob, tj. cca 12 %). Zajímavé je, že mezi věkově zkušenějšími převládají dominantně ženy (10:3). Další proměnnou, která tento stav dokládá, je délka působení v XY. Ve firmě je přes 60 % zaměstnaných, kteří zde působí méně než pět let. Zkušenější pracovníci, kteří jsou ve firmě více jak šest let, jsou v menšině (38 %).

### Zaměstnaní do 30 let

S ohledem na strukturu společnosti byly do skupinových rozhovorů začleněni zaměstnaní do 30 let. Z rozhovorů s touto skupinou nevyplývaly věkové stereotypy, které by cítili vůči svým starším kolegům nebo kolegyním. Relativní byly odpovědi na otázku, zda se stává, že by je někdo nebral vážně z důvodu

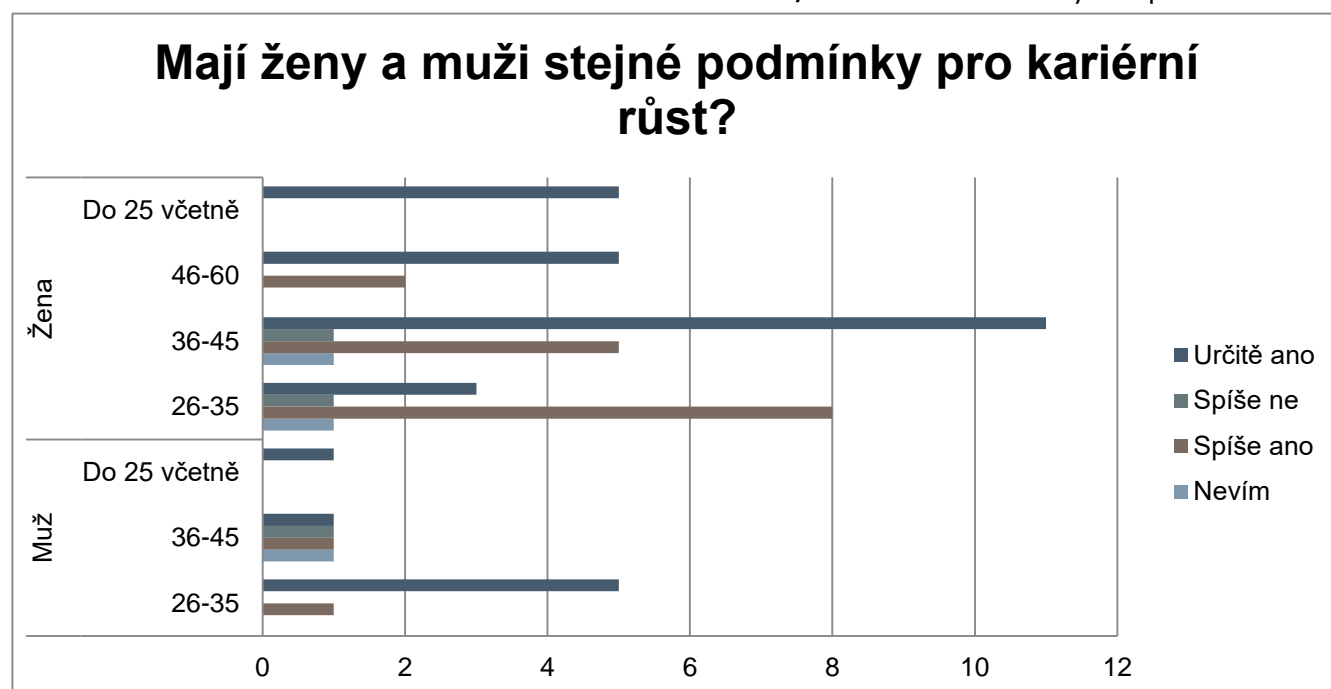
menších zkušeností a nižšího věku. Zde byly zaznamenány odpovědi typu:

*„(...) tak v začátku jsem nebyla moc adekvátním partnerem, ale dnes se už tak necítím, že by kolegové nevzali můj názor, ale je to těmi roky, co tu jsem, ten pocit už teď nemám.“*

*„Občas přijde věková otázka, kdo jsou ti mladí...a počkejte, až budete starší. Mám pocit, že nemáme problém žena – muže. Nejde o to, že bychom neocenili stáří, ale o to, že máme dost trainees, přestat se stereotypně dívat na ty mladší.“*

### Pohled osob nad 50 let

Předkládaný genderový audit se primárně nezaměřoval na skupiny osob nad 50 let věku. Při bližší analýze dotazníkového šetření se však neukázalo, že by starší pracovníci a pracovnice měli horší zkušenost vůči svým mladším kolegům/yn s možnostmi kariérního růstu, nebo srovnatelných pracovních a



platových podmínek žen a mužů. Lidé nad 50 let k těmto otázkám nezastávají negativní stanovisko.

Přesto že je XY relativně mladou firmou co do věkové struktury zaměstnaných, z šetření, ani z obsahové analýzy rozhodně nevyplývá, že by firma diskriminovala starší pracovníky/ice. Naopak má pro ně řadu benefitů, které souvisí zejména s délkou působení ve firmě. Patří sem jednak dny dovolené za odpracovaná léta, tak finanční odměna k výročí u společnosti a při odchodu do důchodu.

## Mentoring

Firma nabízí jak interní mentoring pro své talenty, tak externí pro různé organizace. Důkazem je aktivní účast XY v projektu BBC equilibrium – rozvoj žen v leadership pozicích. Do programu se zapojily např. dvě generální ředitelky jako mentorky. Dle pohledu zejména mladých zaměstnaných je možné si domluvit interní mentoring i z vlastní iniciativy. Otázkou zůstává, zda i v komunikaci méně zdatní jedinci tuto možnost vnímají a jsou schopni si ji obhájit.

Firmě se daří vytvářet věkově různorodé týmy. Umožňuje juniorním pracovníkům a pracovnícím, aby získali své zkušenosti ve spolupráci se zkušenějšími kolegy a kolegyněmi. Seniorním pozicím dává možnost fungovat jako mentorky a mentoři, kteří své zkušenosti předávají dále.

### *Doporučení:*

- Mentoring by měl být popsán v písemné formě. Způsob, jak o něj požádat a jak ho využívat, by měl být dostupný všem zájemcům a zájemkyním, kteří na něj mají nárok.

## **Souhrn zjištění v oblasti Personální politiky**

V XY tvoří ženy  $\frac{3}{4}$  zaměstnanecké populace, muži  $\frac{1}{4}$ . Tento poměr se XY postupně daří prosazovat i v rámci horizontální úrovně. Mezi vedoucími tvoří ženy 70 %, resp. 67 % v případě v top managementu. Z hlediska věku jsou ve firmě zastoupeny všechny věkové kategorie s nejsilnější reprezentací osob ve věku 31 - 40 let a 41 - 50 let. Jak nejmladší, tak nejstarší věkové skupiny však mají ve společnosti vyrovnaný počet zástupců a zástupkyň.

Poměr mezi ženami a muži, mezi zaměstnanými, kteří pracují na dohody, je srovnatelný s celkovým zastoupením žen a mužů v zaměstnanecké populaci. Porovnání dostupných statistik a dat ukázalo, že v XY se neprojevuje horizontální ani vertikální segregace zaměstnanecké populace. Firma je velmi otevřená absolventům/kám, kterým umožňuje získat první pracovní zkušenosti a připravuje pro ně řadu rozvojových programů. XY nabízí široké možnosti kariérního posunu, je pouze na jednotlivých lidech, zda tyto nabídky přijmou nebo ne. Přestože jsou částečné úvazky a dohody mimo hlavní pracovní poměr v XY doménou žen, možnost takto pracovat dostávají i muži, kteří ji využívají poměrně ke svému celkovému zastoupení ve firmě.

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

- Zaměstnaní jsou silně přesvědčeni, že během nábory nových lidí v XY neexistuje diskriminace na základě pohlaví.

- Firma přistupuje aktivně k vyváženému zastoupení žen a mužů v manažerských pozicích.
- XY je firmou otevřenou nábory absolventů a absolventek bez předchozích pracovních zkušeností.
- Podoba inzerce nemá jednotnou strukturu s ohledem na genderově citlivý jazyk. V názvu českých pozic se objevuje generické maskulinum

## **Proces propouštění**

- Fluktuace zaměstnaných je v XY objemově malá. Jako problém firma vidí stav, když odchází kvalitní osoby, protože jdou za lepší nabídkou, kterou jim učinila jiná firma.

## **Vzdělávání**

- Drtivá většina dotázaných (91 % respondentů a respondentek) je přesvědčeno, že dostává dostatek příležitostí se profesně rozvíjet a vzdělávat. Účastníci i účastnice se shodli, že v případě potřeby, by nebyl problém si o určité vzdělávání říci a získat ho.
- Méně spokojeny s mírou informování o možnostech vzdělávání jsou ženy na řadových pozicích, ve věkové kategorii 26-45 let.

## **Kariérní růst**

- Kariérní rozvoj si pochvalují oslovení zaměstnaní napříč pohlavím, věkovým spektrem, nebo hierarchií. Stejně podmínky pro kariérní růst mají ženy i muži podle 88 % odpovídajících osob.
- Firma umožňuje studentům vysokých škol částečnou práci v XY na pozici

trainee s možností rozvoje formou mentoringu a interního koučinku a návazným získáním stálého uplatnění.

- Tzv. Future Leaders Program umožňuje speciální rozvoj vybraných zaměstnanců a zaměstnankyň, a to i absolventů s jednoletou praxí.
- Firmě se za posledních 5 let podařilo dosáhnout v ČR nevídaného zastoupení žen a mužů ve vedoucích pozicích, které proporčně odpovídá poměru žen a mužů v zaměstnanecké populaci.

### Age management

- Z pohledu věkové diverzity má společnost XY poměrně mladou zaměstnaneckou populaci. Ve firmě je přes 60 % zaměstnaných, kteří zde působí méně než pět let. Zkušenější pracovníci, kteří jsou ve firmě více jak šest let, jsou v menšině (38 %).
- Z šetření nevyplývaly věkové stereotypy, které by cítila mladá generace do 30 let vůči svým starším kolegům nebo kolegyním.
- Neprokázalo se, že by starší pracovníci a pracovnice měli horší zkušenost vůči svým mladším kolegům/yň s možnostmi kariérního růstu, nebo srovnatelných pracovních a platových podmínek žen a mužů.
- Firma nabízí jak interní mentoring pro své talenty, tak externí pro různé organizace.
- Je možné si domluvit interní mentoring i z vlastní iniciativy.

- Firmě se daří vytvářet věkově různorodé týmy.

### Příklady dobré praxe

Už v roce 1935 IBM zaměstnávala ženy s mottem „za stejnou práci stejný plat“. V IBM je vysoká převaha mužů nad ženami, převážně ve vyšších pozicích. Zaregistrovali jsme, že ženy nastupovaly častěji na nižší plat než muži. Další zvyšování platů již probíhá rovnoměrně, což platí o pro povyšování. Přesto se ženám právě díky nižšímu nástupnímu platu nikdy nedařilo muže dohnat. Proto jsme se rozhodli pro politiku rovnosti platů pro nové zaměstnance, bez rozdílu pohlaví. (...) IBM, Martina Klepalová<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Z letáku MPSV Odměňujete muže i ženy férově?



## 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. Kapitola se věnuje nastavenému způsobu hodnocení, spokojenosti zaměstnaných s tímto a s pohledem zaměstnaných na mzdovou politiku firmy XY.*

### **Systém hodnocení a odměňování**

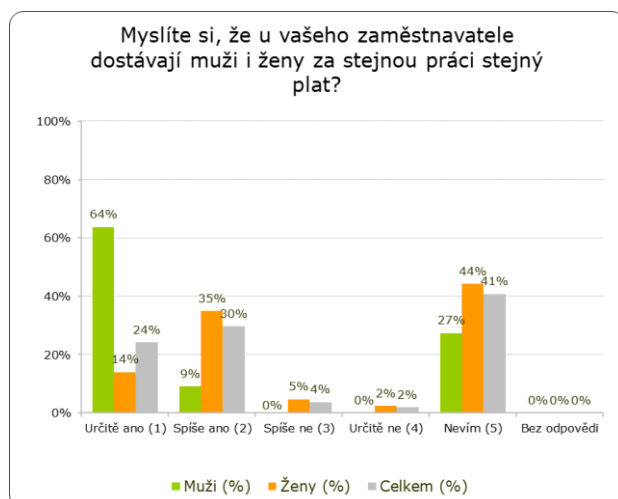
Nastavený systém hodnocení je založen na půlročních a ročních hodnoceních, která jsou povinná a jsou i povinně zaznamenávána. Vedoucí týmů si vedle toho mohou nastavit individuální průběžná hodnocení se svými podřízenými dle potřeby. Systém hodnocení je provázán s rozvojovým plánem.

Otázka odměňování nebyla v auditu analyzována na základě dodaných mzdových statistických dat. Ve firmě platí pravidlo Pracovního řádu, podle kterého má zaměstnanec „povinnost uchovávat v mlčenlivosti veškeré informace o výši svojí mzdy (včetně prémie, odměn a dalších částek, které jsou součástí mzdy) ve vztahu ke třetím osobám. Mlčenlivost se vztahuje jak na osoby mimo Zaměstnavatele, tak i na spoluzaměstnance“. Nicméně z šetření vyplynulo, že mzdy jsou stanovovány pomocí

externího benchmarkingu, tedy podle toho, jak se která pozice pohybuje na trhu práce.

Pracovní řád odkazuje v bodu odměňování na speciální směrnici, která však patří mezi nezveřejňované dokumenty. Analýza se tak omezuje na pohled zaměstnaných na rovnost mezd žen a mužů a na poskytování stejných nefinančních výhod pro obě pohlaví.

Z dotazníků vyplývá, že muži jsou o rovnosti pohlaví v odměňování jasněji přesvědčeni než ženy (64 % mužů uvedlo, že určitě ano). Negativně ve smyslu, že si nemyslí, že by muži a ženy dostávali za stejnou práci stejný plat, se vyjadřovaly pouze ženy na řadových pozicích. Velká část dotazovaných 44 % žen a 27 % mužů na danou otázku nedokázala odpovědět, což jistě souvisí i s vnitřními předpisy, které sdílení informací o výši ohodnocení zakazují. Je zajímavé, že odpověď „nevím“ vybralo i velké množství vedoucích, kteří v případě jiných firem mají často jasnější vhled do mzdové politiky firmy a bývají jasněji přesvědčeni o rovnosti odměňování. V této souvislosti je třeba upozornit na to, že z pohledu českého právního řádu je tato formule nevymáhatelná.



U otázky na nefinanční benefity, resp. toho, zda na stejné pozici dostávají muži i ženy stejné nefinanční výhody, převažuje u obou pohlaví jasný souhlas (91 % mužů a 67 % žen odpovědělo, že určitě ano). U této otázky se v porovnání s finančním ohodnocením vyskytuje velmi málo odpovědí „nevím“.

Při terénním šetření se auditorky ptaly na názor zúčastněných ohledně mzdové transparentnosti. Většina dotazovaných zmínila mzdový benchmarking, tedy porovnání finančního ohodnocení konkrétní pozice na trhu, která podle jejich názoru skýtá dostatečné možnosti porovnat vlastní ohodnocení s trhem v ČR. Dotazovaní velmi často transparentnost odmítali s tím, že by „Větší transparentnost budila závist“.

## 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 širokou škálu benefitů, kterou lze v ČR označit jako nadstandartní. Existují dva typy benefitů: standardní a flexibilní, přičemž zaměstnaní na zkrácený úvazek mají nárok na standardní benefity v plné výši a na flexibilní poměrně, vzhledem k výši jejich úvazku. Výčet benefitů je široký a zahrnuje jak životní a úrazové pojištění, 3 sick days za rok, stravenky, možnost půjčky, tak multisport kartu nebo odměny při výročí u společnosti nebo odchodu do důchodu. Firma umožňuje využívání služebního automobilu pro soukromé účely nebo proplácí roční kupón na MHD pro ty, kteří nemají k dispozici služební automobil.

S oborem podnikání firmy úzce souvisí benefity týkající se zdraví. Unikátní je bezesporu od března 2018 nově zaváděný program ABC. Jedná se o globální projekt zahrnující rozsáhlé služby preventivní a následné péče. Tento program je určen nejen zaměstnaným v XY, ale rovněž jejich rodinným příslušníkům včetně např. i rodičů, což z pohledu auditu rovných příležitostí hodnotíme velmi vysoko.

Dále mohou lidé z XY využít očkování sebe nebo svých rodinných příslušníků. Rodiče mezi účastníky školení kladně hodnotili možnost dodat konkrétní vakcínu přímo k praktickému lékaři v ČR. Zaměstnaní mohou čerpat tzv. nemocenský benefit. Firma i v případě prvních třech dní nemoci, během kterých dle zákona nedostává zaměstnanec/kyně nic, platí zaměstnané/mu 80% mzdy a to až do go dnů nemoci.

Benefity, které jsou speciálně zaměřené na matky a otce malých dětí, jsou předmětem



zkoumání v kapitole Sladování osobního a pracovního života.

Firma oceňuje loajalitu zaměstnaných nejen při výrocích (5,10,15 a každých 5 let u firmy), ale i formou tzv. flexibilních benefitů, které jsou navázány na délku trvání pracovního poměru a umožňují sbírat body, které si zaměstnaný/á u externího poskytovatele vybere. Auditorky oceňují širokou škálu oblastí, ve kterých je možné flexibilní benefity čerpat.

Tuto šíři benefitů, do které sami zaměstnaní často doplňují i flexibilní formy práce, hodnotí velmi kladně oslovení účastníci a účastnice terénního šetření: *„Benefity v XY předčily všechna moje očekávání.“ „Firma je jedna z nejlepších v benefitech v ČR. Možnosti jsou velké a neslyšela jsem, že by někdo měl větší.“*

Z dotazníkového šetření plyne, že většina dotázaných (57 %) je přesvědčena, že je dostatečně informována o zaměstnaneckých výhodách (benefitech). 39 % s tvrzením rovněž souhlasí, i když ne tak přesvědčivě (uvedli odpověď spíše ano).

### ***Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Hodnocení a odměňování práce***

XY využívá pro stanovení mezd externí benchmarking, který propojuje mzdu na trhu s konkrétní pozicí ve firmě. Systém hodnocení je jasně nastaven a jsou na něj navázány rozvojové a vzdělávací plány. Skladba benefitů, které XY svým zaměstnancům a zaměstnankyním nabízí, je široká a v ČR nadstandartní. Unikátní je bezesporu od března 2018 nově zaváděný program ABC zahrnující rozsáhlé služby preventivní a následné péče. Tento program je určen nejen zaměstnaným v XY, ale rovněž

jejich rodinným příslušníkům včetně např. i rodičů, což z pohledu auditu rovných příležitostí hodnotíme velmi vysoko.

### **Odměňování**

- Ve firmě platí pravidlo, které zakazuje zaměstnaným informovat třetí strany o výši svojí mzdy.
- 44 % dotázaných neví, jestli muži a ženy dostávají v XY stejnou mzdu za stejnou práci
- U nefinančních benefitů je o rovnosti mezi muži a ženami přesvědčeno 98% dotázaných

### **Benefity**

- Výčet benefitů je široký a zahrnuje jak životní a úrazové pojištění, 3 sick days

za rok, stravenky, možnost půjčky, tak multisport kartu nebo odměny při výročí u společnosti nebo odchodu do důchodu. Firma umožňuje využívání služebního automobilu pro soukromé účely nebo proplácí roční kupón na MHD pro ty, kteří nemají k dispozici služební automobil. Výše uvedený výčet není úplný, ale dává jistý přehled, v jakých oblastech firma benefity nabízí.

- Široká škála benefitů se týká zdraví (ABC program, očkování, nemocenský benefit).
- Většina dotázaných (57 %) je přesvědčena, že je dostatečně informována o zaměstnaneckých výhodách (benefitech). 39 % s tvrzením rovněž souhlasí, i když ne tak přesvědčivě (uvedli odpověď spíše ano).

### **Doporučení:**

- Zrušit bod 11.3. Pracovního řádu, Povinnost mlčenlivosti, který je z hlediska českého právního systému nevymahatelný.
- Zvážit větší transparentnost v mzdové politice firmy vůči svým zaměstnancům a zaměstnankyním. Z šetření vyplývá, že firma má jasnou politiku odměňování, která vychází z mzdového benchmarkingu. Hodnocení je propojené s odměňováním, vedoucí vědí, za co své podřízené hodnotí a odměňují, řadová zaměstnaní jsou se systémem srozuměni a vyhovuje jim.

### **Doporučení:**

- Dlouhodobě: 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. 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>, příp. českou příručku [www.rovenodmenovani.cz](http://www.rovenodmenovani.cz)

## 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 pokrokům 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.*

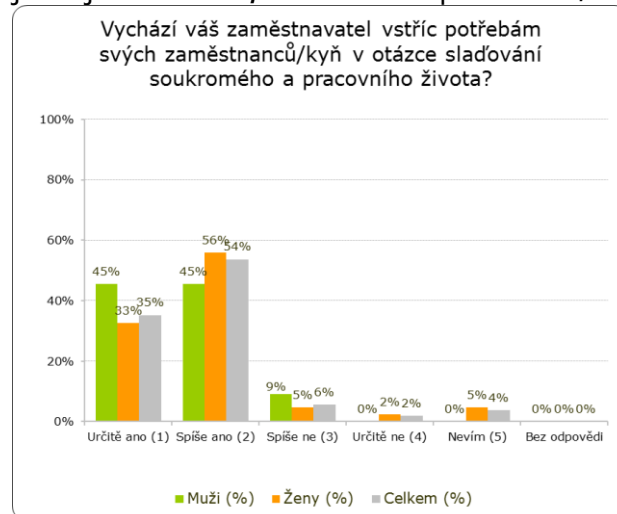
*Zahraniční zkušenosti potvrzují, že pokud bude harmonizován soukromý a pracovní život zaměstnanců/kyň, budou tito lépe a efektivněji odvádět práci, a tím i lépe plnit požadavky zaměstnavatele, potažmo veřejnosti. Cílem zavádění opatření ke sladování je odbourávání stresu souvisejícího s nedostatkem času na osobní život, snížení absencí, zlepšení pracovní atmosféry a optimalizace pracovního výkonu.*

*Kapitola zkoumá opatření, kterými XY usnadňuje svým zaměstnaným sladovat jejich osobní a pracovní život.*

Sladování osobního a pracovního života je pro společnost XY důležitým tématem, který je řešen v několika směrnících a v Pracovním řádu. Mezi nástroje sladování, které firma používá, patří zejména flexibilní pracovní doba, práce z domova, spolupráce s matkami během mateřské a rodičovské dovolené, velká řada benefitů, které byly rovněž tematizovány v předchozí kapitole.

Z dotazníkového šetření plyne, že i sami zaměstnaní souhlasí s názorem, že XY

vychází vstříc sladovacím potřebám svých zaměstnanců a zaměstnankyň. Jednu ze dvou možností odpovědi ano (určitě ano a spíše ano) zvolilo celkem 89% respondentů/ek. Z šetření plyne, že spokojenost s možnostmi sladování nezávisí na vykonávané práci nebo pozici, spokojeni jsou jak vedoucí, tak řadoví pracovníci/ce.



### Flexibilní formy práce

*Tato kapitola se zabývá flexibilními formami práce, které mohou zaměstnanci a zaměstnankyňe využívat pro dosažení lepšího sladění osobního a pracovního života. Předmětem zkoumání auditu je především, zda je všem zaměstnancům a zaměstnankyním umožněno nabízených forem využívat za stejných podmínek, zda jsou o nich informováni a zda jim tyto flexibilní formy práce vyhovují.*

### Pružná pracovní doba

Pracovní doba je ošetřena v Pracovním řádu a je stanovena v rozmezí 9 - 15 hodin od pondělí do čtvrtka, v pátek pak do 13 hodin. Volitelná část je od 7 do 9 hodin a od 15:30 do 19 hodin, v pátek pak od 13 do 19 hodin. Pracovní doba umožňuje širokou flexibilitu, kterou si zaměstnaní pochvalují. Z dotazníků vyplývá,

že pružnou pracovní dobu využívá 89 % dotázaných, 6 % tuto možnost má, ale nevyužívá ji. Tuto možnost nemají pouze jednotliví lidé (konkrétně 2 respondenti/ky).

Auditorky se nesetkaly s informací, že by zaměstnaní museli pracovat i po ukončení osmihodinové pracovní doby a že by přesčas byly rozšířenou praxí.

*„Když bylo jó potřeba, tak zůstávám déle, pak si to vyberu v rámci měsíce, abych měla splněno za měsíc. Vyrovnávání funguje.“*

Jak oslovení pracovníci/ce prodejních týmů, tak ti, co sídlí v pražské centrále, se shodli na tom, že zvládnout svou práci odvést během pracovní doby.

*„Večer už nemusím PC otvírat, stihnu to nahrát přes den.“*

*„Vnímám to pozitivně, když jsem jela na dovolenou, tak jsem si nikdy nevzala počítač. Zavřu počítač a na týden jedu pryč a vše funguje. Respektuje se to, i víkendy.“*

Pracovníci/ce z terénu zdůrazňovali, že na místo do prodejního týmu už nastupují s tím, že práce umožňuje časovou flexibilitu, tak ale zároveň vyžaduje velkou dávku odpovědnosti.

### **Práce z domova**

Práce z domova, tzv. home office (HO) je ve firmě ošetřena v interní směrnici 123, která podrobně řeší způsob podání žádosti, pracovní pomůcky nutné k výkonu práce z domova, postup v případě úrazů nebo poruchy.

Ti, kteří pracují z domova, dostanou technické vybavení: jak notebook, tak vzdálené připojení. Samo personální oddělení zdůrazňuje, že má s využíváním práce z domova jenom tu nejlepší zkušenost. Firma ji chápe jako jeden z velmi dobrých benefitů. Auditorky kladně hodnotí, že práce z domova není umožněna pouze rodičům s malými dětmi, ale de facto všem, kteří o tuto možnost požádají a jejichž charakter práce to umožňuje, což rovněž dokládají i výsledky z dotazníků. Možnost home office využívá 70 % respondentů/ek, určitá část (11 %) tuto možnosti sice má, ale nevyužívá ji, stejně jako lidé, kteří tuto možnost nemají, ale ani o ní nemají zájem (11 %).

*„Využívám pravidelně HO, to je jediná možnost jak věci vyřešíte, je to dobré. Teď je tu podpora HO, hodně kolegů oceňuje, je to flexibilita, člověk si dodělá věci v klidu a rychle.“*

Rozšířenost tohoto benefitu bezesporu podporuje i mezinárodnost firmy XY. Většina pracovníků/ic je zvyklá na to, že jejich nadřízený/á nesedí přímo s nimi v kanceláři, ale např. v jiném městě nebo zemi. Zaměstnaní jsou zvyklí používat telefonních konferencí nebo videokonferencí. Pozitivně je nutné hodnotit fakt, že HO využívají i sami manažeři a manažerky a podporují ve využívání tohoto benefitu i své podřízené.

Auditorky rovněž kladně hodnotí zjednodušený způsob žádání o HO, což byla výtka, na kterou auditori nařázkali během zpracování auditu v roce 2014. V současné době si zájemce/kyně podá žádost o HO v systému ARCHA, kterou schvaluje přímý nadřízený/á, personální do této agendy není zapojeno.

*„Jsme hodně home officová firma. Jsem velmi ráda, že můžu zůstat třeba týden doma mimo schůzky a telefony, nechávám si na doma věci, na které se potřebuji dlouho soustředit. Z pohledu mě jako manažerky, já své podřízené i někdy do HO tlačím, protože vím, že má člověk klid na práci a můžou dodělat některé věci. Je to automatické.“*

Výjimku tvoří obchodní zástupci/kyně, kteří možnost využívání HO nemají.

### Částečný úvazek

Dle dodaných statistik využívá ve firmě částečné úvazky 14 žen a jeden muž. Tomuto stavu odpovídá relativně i počet osob, které se přihlásily k využívání této flexibilní formy práce v dotazníku. Zároveň je ale určitá skupina osob (pouze ženy), která by o částečný úvazek zájem měla, ale tuto možnost nemá. Stejný názor se ukázal i během kvalitativního šetření, kdy zúčastněné zmiňovaly, že by měly zájem o menší úvazek, než v současnosti mají. Snížit úvazek by si

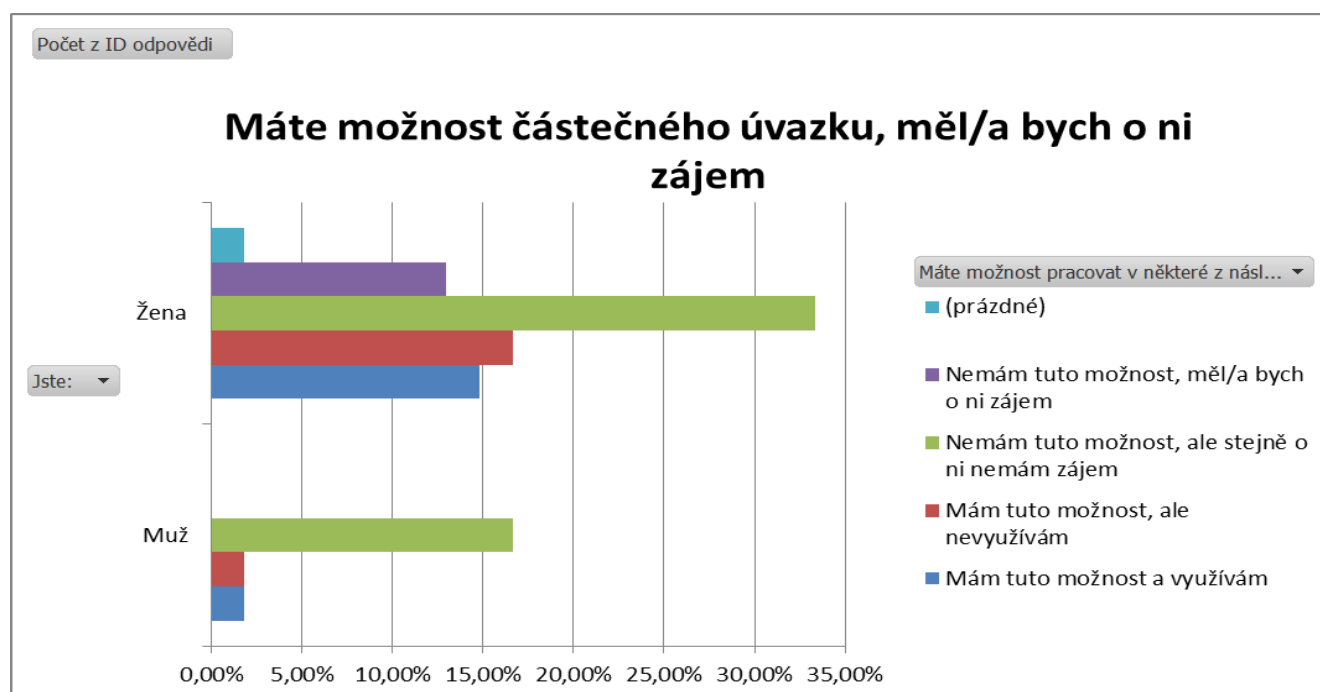
sice mohly, ale při zachování stejného objemu práce, což by nebylo pro dané osoby optimální.

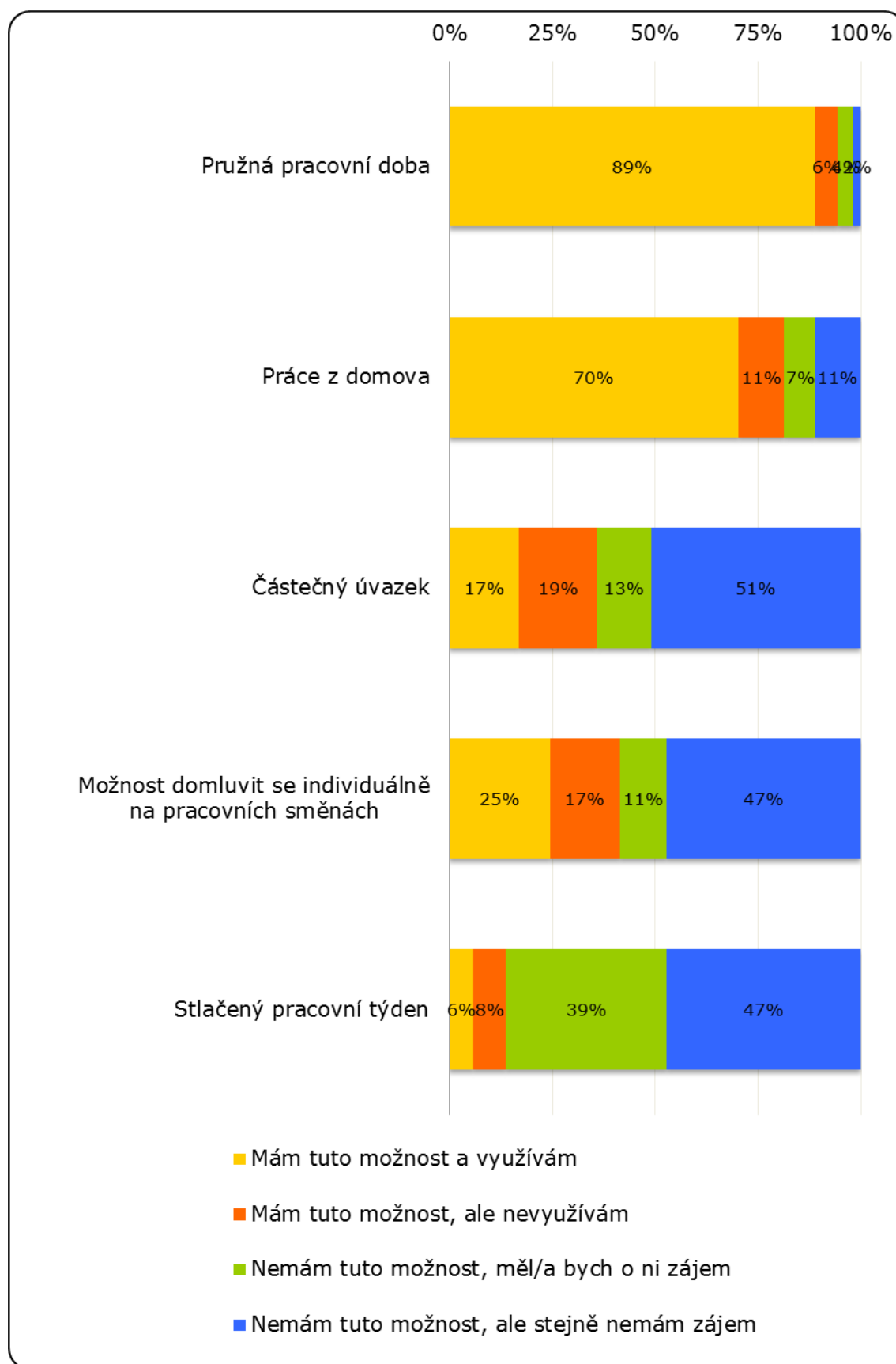
### Stlačený pracovní týden

Poměrně velká část dotazovaných projevila zájem o stlačený pracovní týden, tedy možnost odpracovat týdenní pracovní dobu v kratší době. O tuto možnost by mělo zájem celkem 39 % dotázaných a to jak ženy, tak muži.

#### Doporučení:

- S ohledem na to, že možnost úpravy pracovní doby formou stlačeného pracovního týdne existuje (její používání potvrdily 3 ženy), je na zvážení, zda ji neumožnit širšímu počtu lidí a případně o této možnosti aktivněji informovat.







### **Aktivity, 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.*

Pro analýzu aktivit usnadňující sladování sledoval auditorský tým pohled různých věkových skupin a skupin, které mají závazek péče, vůči těm, kteří ho nemají.

Zajímavým zjištěním je, že neexistují výrazné rozdíly v pohledu pečujících a nepečujících na možnosti, které jim XY při sladování nabízí. Rovněž věk nehraje při posuzování sladování roli. Je zajímavé, že se negativně vymezují pouze ženy, tato vyjádření se však pohybují v jednotkách procent (necelých 6 % respondentek). Ani při detailním zkoumání pohledu žen ve vedoucích a řadových pozicích nezaznamenaly auditorky rozdílný pohled na sladovací možnosti.

V XY je řada žen ve vedoucích pozicích, které mají upravenou pracovní dobu, aby byly schopny skloubit péči o dítě a pracovní povinnosti. Jako příklad může sloužit členka vedení, která vede tým šesti lidí a má malá dvojčata. Dalším příkladem je žena, která postupovala na vyšší pozici v rámci clusteru již jako těhotná, a firma ji nechala během mateřské dovolené služební automobil i pro soukromé účely.

*„Podle mě je to velmi dobré, mám porovnání s kamarády, v tom je XY dobrá firma, taková rodinná firma, spousta věcí by mohla být přísnější, právě proto, že se firma snaží brát*

*ohled na osobní život, jak se rozvíjet i využít svůj čas.“*

Řada benefitů, které firma nabízí, se týkají rodičů malých dětí. Patří mezi ně např. finanční odměna za narození dítěte, placené volno při narození dítěte nebo podkapitola volný čas a rodina u flexibilních benefitů.

Tyto informace potvrzují, že XY je firma s velkým důrazem na sladování osobního a pracovního života.

### **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.*

Firma nemá žádnou speciální směrnici, která by tento proces ošetřovala. V Pracovním řádu jsou uvedeny informace, které odpovídají zákonným požadavkům. Podle informací z rozhovorů záleží při návratu z MD/RD na komunikaci s nadřízeným/ou.

*„Záleží to na nadřízeném, co si dokáže prosadit, není přesně dané, kdo kdy se může vrátit a za jakých podmínek.“*

Doba, za kterou se matky vrací do pracovního procesu, je velmi různorodá. Během šetření měly auditorky možnost mluvit se zaměstnankyněmi, které se vracely po uplynutí mateřské dovolené, tedy po půl roce, některé ženy se vrací až po uplynutí

plných třech let. Po dobu mateřské nebo rodičovské je s matkami v kontaktu primárně personální oddělení, což dokládají i rozhovory, které měly auditorky možnost vést. Ženy na RD často využívají možnost pracovat na dohodu o provedení práce nebo na částečný úvazek. Rovněž po návratu z rodičovské je zaměstnankyním umožněno postupné navyšování úvazku, např. od 0,4 přes 0,75 až po plný.

Podle 48 % dotázaných firma udržuje kontakt se zaměstnanými na rodičovské dovolené. Velká část osob (55 % ) nedokázala na tuto otázku odpovědět, což souvisí s tím, že neměli přímou zkušenost buď vlastní, nebo kolegyň.

*„Podpora maminek v XY je.“ „V XY je pozitivně vnímáno, když chce maminka spolupracovat ještě během RD.“*

V případě uvolnění pracovního místa bývá zvykem, že personální oddělení kontaktuje daného manažera s tím, že má v týmu matku na rodičovské dovolené, která by se měla výhledově vracet, a nabídne možnost, jestli nechce manažer matku oslovit, pokud by se chtěla vrátit dřív. Tento postup vysvětlený personálním oddělením potvrdila rovněž jedna účastnice terénního šetření. Samy matky mezi zaměstnanými si uvědomují, že tři roky na mateřské a následně rodičovské jsou poměrně dlouhá doba, za kterou se řada věcí může ve firmě změnit.

### **Doporučení:**

- Vytvořit souhrnnou informaci pro zaměstnankyně, které odcházejí na mateřskou a rodičovskou dovolenou. Informovat o možnostech, které se zaměstnankyním nabízejí během čerpání RD jako je práce na DPP nebo zkrácený úvazek, možnosti vzdělávání, nebo výčet benefitů, které mohou využívat. Deklarovat, že firma stojí o to, aby se zaměstnankyně z MD/RD vracely dříve než po třech nebo čtyřech letech. Nastavit způsob komunikace během MD/RD, říci si o soukromý e-mail a zeptat se, jestli chce být dotyčná kontaktována i v průběhu MD/RD, příp. respektovat, pokud v kontaktu být nechce. Vytvořit adekvátní informaci pro ty, kteří se vrací do zaměstnání po dlouhé době (z důvodu péče, studijního volna, po rodičovské apod.)



### ***Souhrn zjištění v oblasti Sladování pracovního a rodinného/osobního života***

XY je firma s velkým důrazem na sladování osobního a pracovního života. Umožňuje několik forem flexibilního uspořádání práce. Zaměstnaní o těchto možnostech vědí a aktivně je využívají. Z domova pracují i lidé na vedoucích místech a dávají tak jasný signál, že je možné tento způsob práce aplikovat i na nižších pozicích.

Firma je otevřená spolupráci se zaměstnankyněmi, které jsou v současnosti na rodičovské dovolené. Ty mají možnost pracovat na DPP nebo na zkrácený úvazek. Zaměstnankyně s malými dětmi se do firmy vrací zpravidla dříve, než po zákonem garantovaných třech letech, firma se jim snaží vyhovět úpravou pracovní doby. Z šetření vyplývá, že zejména formu zkráceného úvazku nebo stlačeného týdne by uvítalo více lidí, než kolik jich ji reálně využívá.

#### ***Flexibilní formy práce***

- Pracovní doba umožňuje širokou flexibilitu, kterou si zaměstnaní pochvalují.
- Pružnou pracovní dobu využívá 89 % dotázaných, 6 % tuto možnost má, ale nevyužívá ji.
- Funguje zjednodušený způsob žádání o HO, což byla výtka, na kterou auditoři naráželi během zpracování auditu v roce 2014.
- Ve firmě existuje určitá skupina žen, která by o částečný úvazek zájem měla, ale tuto možnost nemá. Stejný názor se ukázal i během kvalitativního šetření, kdy zúčastnění zmiňovali, že

by měli zájem o menší úvazek, než v současnosti mají.

- 39% dotazovaných projevilo zájem o stlačený pracovní týden.

#### ***Aktivity pro sladování***

- Neexistují výrazné rozdíly v pohledu pečujících a nepečujících na možnosti, které jim XY při sladování nabízí. Rovněž věk nehraje při posuzování sladování roli.

#### ***Management RD/MD***

- Firma nemá žádnou speciální směrnici, která by tento proces ošetřovala. Systém funguje díky dobrým vztahům na pracovišti a díky kontaktům s nadřízenými. Je na zvážení vytvořit krátkou informaci jak pro zaměstnankyně, které odchází na MD, tak pro jejich vedoucí.

#### ***Příklady dobré praxe***

Krajský úřad Kraje Vysočina nabízí pro zaměstnankyně vracějící se z rodičovské dovolené možnost cíleného mentoringu pro jejich lepší adaptaci do pracovního prostředí.

## Kultura pracovního prostředí

*Tato část se věnuje kultuře 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 je v XY řešen napříč dokumenty. Auditorský tým oceňuje, že s pojmy jako diskriminace a rovné příležitosti pracují různé dokumenty, které rovněž explicitně zmiňují, co tyto pojmy znamenají. V Pracovním řádu je diskriminace označena jako nepřípustná. Zároveň je zde přímo uvedeno, na koho se lze obrátit v případě, že by se někdo cítil diskriminován (primárně tedy na přímého nadřízeno nebo na HR oddělení). Pracovní řád deklaruje všem zaměstnancům stejná práva a povinnosti bez ohledu bez ohledu na pohlaví, sexuální orientaci, zdravotní postižení, věk, rasu, etnický původ, národnost, náboženské vyznání a víru či světový názor.

Další dokument, interní předpis Postup pro prověření uchazečů o zaměstnání (1234) zakazuje žádat po uchazečích informace týkající se sexuální orientace, původu,

členství v odborové organizaci, členství v politických stranách nebo hnutích a příslušnosti k církvi nebo náboženské společnosti. Tento postup rovněž zmiňuje informaci o těhotenství, kterou je možné požadovat pouze v případě, že se uchazeč o zaměstnání uchází o práci, která je těhotným ženám zakázána.

XY má zpracovaný na českou praxi ojedinělý interní dokument, který popisuje jednání se zaměstnanými se zdravotním postižením (osob se zdravotním postižením OZP). Společnost se v dokumentu zavazuje provádět úpravy na pracovišti, které OZP umožní vykonávat danou pracovní pozici, nebo provádět školení relevantních osob, které s OZP komunikují. Auditorky oceňují jednak skutečnost, že XY takovouto směrnicí vůbec má, ale rovněž její obsah, resp. že si společnost uvědomuje, jakým bariérám lidé s postižením čelí.

Vedle zmíněných dokumentů disponuje společnost Etickým kodexem, který je společný pro všechny regionální pobočky XY Plc.

Přes aktivní přístup k otázce rovných příležitostí používá XY v dokumentech generické maskulinum, tedy mužské jazykové tvary v názvech funkcí a pracovního zařazení, což často nedostatečně odráží postavení žen jako zaměstnankyň.

### 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.

V rámci dotazníkového šetření se auditorský tým zaměřil na přímou zkušenost zaměstnaných s šikanou nebo sexuálním obtěžováním. Negativně na otázku odpovědělo 100 % dotazovaných mužů, v případě žen se jich 86 % s šikanou nebo obtěžováním nesetkalo, zkušenost svou nebo ostatních kolegů/ůň přiznalo 9 % respondentek. Z rozhovorů vyplynulo, že zaměstnaní o občasných případech vědí a dle jejich názoru je vždy řešilo personální oddělení až již formou mediace nebo změny pracovního místa účastníků/ic sporu.

V případě stížností mají zaměstnanci/kyně XY tři způsoby, kam se obrátit: buď na přímého nadřízeného, na personální oddělení nebo oddělení compliance (které se stará o pravidla, nastavení standartních operačních předpisů nebo hodnot ve firmě), v třetím případě pak na anonymní speak up linku. Tuto linku pomohou zaměstnaní využít zejména v situaci, kdy daný problém nechťejí řešit přímo s lokální pobočkou. Speak up linka daný problém komunikuje přímo s centrálou XY, která případ převeze a informuje o něm regionální (pražské) personální oddělení. Dle informací z personálního oddělení je poslední způsob používán velmi zřídka, i když i s ním mají personalisté/ky zkušenosti. Výše uvedené potvrzuje rovněž výstup z dotazníku, podle kterého většina dotázaných (87 %) souhlasila s tvrzením, že by věděli, kam se v případě diskriminace, šikany nebo sexuálního obtěžování na pracovišti obrátit. Nicméně skupina osob,

které spíše neví, kam se obrátit, představuje 10 % všech dotazovaných.

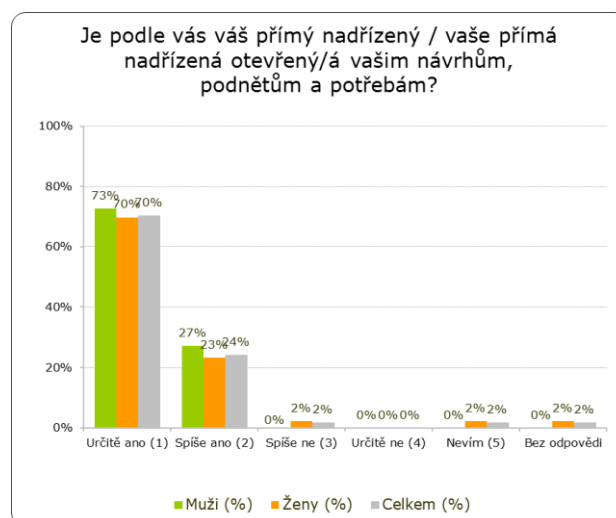
Během rozhovorů zmiňovali zúčastnění telefonní linku, na kterou se mohou obrátit v případě právní nebo psychologické podpory.

*„Využila jsem právní službu, nikdo se to z firmy nedozví, přišlo mi výborný benefit.“*

### 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.

Z dotazníkového i terénního šetření vyplynulo, že atmosféra ve firmě XY je velmi dobrá a že se tam zaměstnaní cítí příjemně.



Tuto skutečnost dokreslují i odpovědi v dotazníkovém šetření, v nichž téměř 80 % respondentů/ek souhlasilo s tím, že jsou

dostatečně informování o významných rozhodnutích o chodu firmy. Obecnou informovanost o zásadních rozhodnutích lze označit za velmi vysokou.

V komentářích i během rozhovorů a fokusních skupin byl opakovaně vyjadřován pocit opory ze strany přímého nadřízeného nebo nadřízené. Lidé oceňovali jejich lidský a motivující přístup. Není proto divu, že drtivá většina dotázaných 94 % v dotazníku souhlasila s tvrzením, že je jejich nadřízený nebo nadřízená otevřená jejich podnětům a potřebám.

*„Můj zaměstnavatel je globální společnost, myslím si, že na diverzitu a kulturní rozmanitost klade velký důraz.“*

Jak oslovení pracovníci/ce prodejních týmů, tak ti, co sídlí v pražské centrále, se shodli na tom, že zvládnout svou práci odvést během pracovní doby.

*„Večer už nemusím PC otvírat, stihnu to nahrát přes den.“*

*„Vnímám to pozitivně, když jsem jela na dovolenou, tak jsem si nikdy nevzala počítač. Zavřu počítač a na týden jedu pryč a vše funguje. Respektuje se, i víkendy.“*

Pokud v souvislosti s pracovním prostředím zaměstnaní řeší některé negativní otázky, tak to souvisí s open space, který nevnímají všichni dotazovaní jako dostatečně produktivní místo pro práci, případně jako respektující prostředí.

Souhrnně však auditorský tým kladně hodnotí, jak společnost XY přistupuje ke svým zaměstnancům a zaměstnankyním a

jak reaguje na případné podněty z jejich strany.

*„XY je lepší než průměr v oblasti dodržování rovných příležitostí, kultura je taková, že se to vyžaduje. Máme CEO ženu, v jiných firmách člověk přijde a vidí samé muže a ženy jsou tam jen sekretářky v minisukních.“*

### **Společenská odpovědnost CSR**

Společenská odpovědnost je oblast, na kterou XY upírá velkou pozornost. Společnost má např. XY Fond (dříve Nadační fond XY), v jehož rámci rozděljuje každý milion korun na projekty generující společenskou potřebu. Zacilení fondu je zejména na seniory a osoby s hendikepem. Z terénních rozhovorů vyplynulo, že CSR rozměru si jsou zaměstnanci/kyně XY dobře vědomi. Dotazovaní zmiňovali vedle Fondu XY např. projekt ABC, pro ženy, které chtějí podnikat, dále možnost dobrovolnictví dále odborného neboli firemního dobrovolnictví. V této souvislosti byly zmíněny Orange Day, tedy jednodenní dobrovolnická aktivita zaměstnanců/kyň.

### **Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Kultury organizace/pracovního prostředí**

Princip rovných příležitostí je v XY řešen napříč dokumenty. Auditorský tým oceňuje, že pojmy jako diskriminace a rovné příležitosti pracují různé dokumenty, které rovněž explicitně zmiňují, co tyto pojmy znamenají. Pracovní řád uvádí, na koho se lze obrátit v případě, že by se někdo cítil diskriminován. XY má zpracovaný na českou praxi ojedinělý interní dokument, který popisuje jednání se zaměstnanými se zdravotním postižením. Atmosféra ve firmě

XY je velmi dobrá, zaměstnaní se zde cítí příjemně.

Auditorský tým kladně hodnotí, jak společnost XY přistupuje ke svým zaměstnancům a zaměstnankyním a jak reaguje na případné podněty z jejich strany.

### Diskriminace, šikana, obtěžování

- Zkušenost zaměstnaných s šikanou nebo sexuálním obtěžováním popřeli všichni dotazovaní muži, v případě žen nějakou zkušenost svou nebo ostatních kolegů/ůň přiznalo 9 % respondentek.
- Občasné případy jsou řešeny buď přímo společně s nadřízeným/nadřízenou nebo s pomocí personálního oddělení.
- V případě stížností mají zaměstnanci/kyně XY tři způsoby, kam se obrátit: přímého nadřízeného, na personální oddělení příp. oddělení compliance, v třetím případě pak na anonymní speak up linku.
- 87 % zaměstnaných ví, kam by se obrátila v případě šikany a sexuálního obtěžování. Nicméně existuje malá část (10 %) zaměstnaných, která toto povědomí nemá.
- 21 % dotazovaných si navíc není jisto, jak společnost bojuje proti diskriminaci

### Pracovní prostředí:

- Téměř 80 % zaměstnaných souhlasí s tím, že jsou dostatečně informováni

o významných rozhodnutích o chodu firmy.

- Lidé v XY se mohou s důvěrou obrátit na svého nadřízeného nebo nadřízenou, který je jim vždy ochotný pomoci
- Podle 94 % dotazovaných je jejich vedoucí otevřený/á jejich podnětům a potřebám

### Doporučení:

- Trvalá osvěta ohledně toho, co je šikana, co obtěžování a jaké nástroje zaměstnaní mají
- Do seznamu zkratk interních dokumentů, kde je vysvětleno, kdo je zaměstnanec, explicitně uvést, že se celý dokument vztahuje jak na zaměstnance, tak zaměstnankyně. Příp. *Zaměstnanec znamená zaměstnanec/zaměstnankyně.*
- Zvážit doplnit do interních dokumentů větu: „Všechny uvedené pojmy, jako jsou např. *zaměstnanec, vedoucí zaměstnanec* označují v textu *jak muže, tak i ženu.*“ Seznam zkratk a sdělení zdůrazňující užívání tvarů mužských i pro pozice obsazené ženami je pozitivním řešením v oblasti používání genderově korektního jazyka. V dokumentech pak doporučujeme dodržovat generické maskulinum definované v soupisu zkratk.

---

## PŘÍLOHY: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

---