



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

---

**GENDEROVÝ AUDIT  
FIRMY XY PRAHA  
2018**



Financováno z projektu "Blíže k rovnosti - realizace genderových auditů u zaměstnavatelů v Praze", registrační číslo CZ.03.1.51/0.0/0.0/16\_051/0006240

# OBSAH

---

Zadání a metodika genderového auditu .....	1
Východiska projektu.....	1
K čemu slouží genderový audit?.....	1
Metodika genderového auditu .....	2
Obsahová analýza a seznam analyzovaných dokumentů.....	2
Individuální rozhovory – postup a zjištění .....	2
Skupinové rozhovory – postup a zjištění .....	2
Dotazníkové šetření – postup a zjištění.....	3
Souhrn hlavních zjištění a doporučení .....	4
Poděkování.....	4
Souhrn hlavních zjištění .....	4
Doporučení akční plán .....	6
Krátkodobá doporučení .....	6
Dlouhodobá doporučení.....	7
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 výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň.....	14
Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň.....	19
Vzdělávání a kariérní rozvoj.....	20
Age management ve vztahu k genderu .....	23
Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Personální politiky.....	25
Hodnocení a odměňování.....	25
Systém hodnocení.....	26
Odměňování .....	27
Benefits .....	29
Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Hodnocení a odměňování práce.....	30
Slaďování osobního a pracovního života .....	31
Flexibilní formy práce .....	32
Aktivity, usnadňující kvalitnější slaďování práce a rodiny/osobního života .....	34

Management mateřské/rodičovské dovolené.....	35
Souhrn zjištění v oblasti Sladování pracovního a rodinného/osobního života.....	38
Kultura pracovního prostředí .....	39
Přístup k politice rovných příležitostí.....	39
Systém Komunikace (zaměřeno na interní i externí komunikaci) .....	42
Pracovní prostředí .....	44
Společenská odpovědnost CSR .....	46
Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Kultury organizace/pracovního prostředí...	47
Přílohy: Dotazníkové šetření FIRMA XY Praha .....	49

# 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 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.

## Metodika genderového auditu

Pro audit byla využita data z různých zdrojů. Především se jednalo o: firemní dokumenty, webové stránky a inzerci, osobní polostrukturované rozhovory se zaměstnanci a zaměstnankyněmi z různých úrovní firemní hierarchie a skupinové rozhovory (fokussní skupiny). Informace, které byly průběžně zjišťovány, byly v dalších krocích ověřovány.

### *Obsahová analýza a seznam analyzovaných dokumentů*

Dokumenty byly analyzovány metodou kvalitativní obsahové analýzy:

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

- Pracovní řád
- Organizační struktura
- Směrnice – Nabídka benefitů pro zaměstnance firmy XY Česká republika
- Směrnice – Práce z domova – Home office
- Rozvoj 2018 – Training a Development
- Jak spolu chceme pracovat (hodnoty firemní kultury)
- Kodex obchodního chování – AB
- Postup při nedodržování Kodexu obchodního chování
- Protikorupční zásady

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

- 8 příkladů interních emailů (pozvánky na akce, novinky apod.)
- Intranet (print screen úvodní obrazovky)
- 2x odkaz na pracovní inzerát
- 3 inzertní plakáty či letáky
- 1x odkaz na video na Youtube

### *Individuální rozhovory – postup a zjištění*

Proběhlo pět hloubkových osobních rozhovorů. Jednalo se o polostrukturované rozhovory s lidmi z různých úrovní firemní hierarchie a z různých oblastí firmy. Rozhovory trvaly každý zhruba hodinu.

### *Skupinové rozhovory – postup a zjištění*

Uskutečnily se tři skupinové rozhovory, a to se zaměstnanými nad 50 let věku, se zaměstnankyněmi, které se vrátily

po rodičovské dovolené, a s vedoucími pracovníky a pracovníci napříč firmou XY Praha. Rozhovorů se zúčastnilo celkem 14 osob. Skupinové rozhovory trvaly vždy cca hodinu a půl.

### *Dotazníkové šetření – postup a zjištění*

Zaměstnancům a zaměstnankyním byl rozeslán link na on-line dotazník. Celkem odpovědělo 152 osob, což představuje 30 % z celkového počtu zaměstnaných. Žen odpovědělo 56 a mužů 96. V procentech se jedná o 37 %

žen a 63 % mužů, což odpovídá zhruba poměru žen a mužů ve firmě. Výstupy z dotazníkového šetření byly podrobeny kvantitativní analýze, nízká návratnost dotazníků byla zohledněna při kvantitativní analýze, která následovala, a zejména při navazujícím terénním šetření.

Kompletní analýza dotazníkového šetření je přiložena k auditní zprávě. Samotný audit probíhal dle připraveného a oběma stranami schváleného harmonogramu v průběhu měsíců březen 2018 až červenec 2018.

---

# SOUHRN HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ A DOPORUČENÍ

---

## Poděkování

Děkujeme všem zaměstnankyním a zaměstnancům Firma XY Česká republika s.r.o. pobočka Praha (dále jen Firma XY Praha) za spolupráci při realizaci Genderového auditu, kdy s námi velice ochotně a otevřeně hovořili. Zvláštní poděkování pak patří paní KV, která se jako kontaktní osoba postarala o hladký průběh auditu.

## Souhrn hlavních zjištění

Firma XY Česká republika s. r. o., Praha je technologicky zaměřená firma. Pražská pobočka je zároveň místem, kde sídlí back office či head office agendy, které jsou napojeny či přímo řídí i zaměstnané v regionálních pobočkách firmy XY Česká republika. Ženy i muži pracují především v genderově očekávatelných typech pracovních činností. Muži zpravidla na pozicích techniků a obchodníků, ženy v call centrech a v administrativě. K průnikům a přesahům dochází zřídka, přesto však jsou pozitivně hodnoceny. Na úrovni globálního vedení firmy (AB) existuje i pracovní skupina, která má agendu diversity na starosti. V současné době je její hlavní náplní sdílení dobrých praxí a zkušeností, které probíhají v každém regionu s cílem prohloubit diverzitu. Z terénního šetření nicméně vyplývá, že v pražské pobočce se téma diversity nedaří

zapracovávat systematicky do všech procesů v rámci firmy, zejména do oblasti náboru a složení jednotlivých týmů, ale ani do kariérního růstu žen nebo zastoupení starší věkové kategorie mezi zaměstnanými.

Vertikální segregace není zanedbatelná, v top managementu se nacházejí jen dvě ženy. Ty jsou výrazně méně zastoupeny i ve středním managementu. Terénní i dotazníkové šetření ukazuje, že zejména ženy, ale i muži na vedoucích pozicích reflektují nedostatečné zastoupení žen ve vedoucích pozicích. Výzvou do budoucnosti se jeví aktivní vytváření a podpora firemního prostředí, které bude ženy povzbuzovat pro postup v rámci firemní hierarchie.

Míra možností využití flexibilních pracovních režimů je ve firmě XY široce nastavená. Audit oceňuje, že firma má odvahu být velmi aktivní a progresivní v oblasti flexibility. Ve firmě je značné know-how jak vést týmy, jejichž členové a členky pracují ve flexibilních pracovních režimech. Běžná je práce v týmech, kde jsou jak řadoví, tak vedoucí členové členky týmu na různých místech republiky. Sledování trendů v oblasti flexibility, prohlubování zkušeností, sledování vývoje v legislativní oblasti a vyhýbání se negativní flexibilitě může firmě prospět při hledání nových talentů i získání loajality stávajících zaměstnanců a zaměstnankyň. Dalším opatřením na podporu sladování se firma přilíš

nevěnuje, těžší ze spokojenosti zaměstnaných, kteří si cení v současnosti nastavené flexibility usnadňující jim soulad práce a osobního života. Zavedení dalších aktivit v oblasti sladování je dalším tématem, které by firma měla v budoucnosti řešit. Opatření mohou maximalizovat efektivní práci s lidskými zdroji a jejich kapacitami (vzdělávání na mateřské/rodičovské, podpora dřívějšího návratu, spolupráce formou DPP/DPČ, apod.).

Firma nemá propracovaný systém, jak pracovat se zaměstnanými, kteří odcházejí na mateřskou a rodičovskou dovolenou. Z rozhovorů s nadřízenými vyplývá, že si tuto skutečnost uvědomují a jsou otevřeni managementu mateřské a rodičovské vylepšit.

Obecně lze shrnout, že firma XY Česká republika s. r. o. se vyznačuje vysokou organizační a firemní kulturou, která je zakotvena v psaných interních dokumentech. Výzvou do budoucna je prohloubení politik sladování, větší ukotvení dílčích personálních procesů s ohledem na rovné příležitosti, zejména oblast náboru, propouštění (lze tak snadněji předcházet negativním jevům v souvislosti se snižováním stavů, kterým progresivně se rozvíjející firmy nárazově čelí), diverzity pracovních týmů, nároků na flexibilní pracovní podmínky, vzdělávání, kariérní postup apod. Tématem k řešení je rovněž zesílení identifikace zaměstnaných s interními politikami, zejména s politikou firmy proti obtěžování a šikany, která je velmi dobře formulována v Kodexu obchodního chování.

V oblasti odměňování je důležité se zaměřit na rovné odměňování zejména pozic, které mají stejnou obtížnost a popis práce. Dle výsledků terénního šetření nemají různí lidé, kteří tyto pozice zastávají, stejnou mzdu ani nefinanční benefity. Rozdíly zaměstnaní vnímají ve mzdě osob přicházející z vnějšku firmy a těch, jejichž pracovní pozice je obsazena v rámci interního výběrového řízení. Tato situace souvisí s aktuálním stavem trhu práce, kde je výrazný nedostatek kvalitních lidských zdrojů a jejich cena stoupá. Nicméně pro stávající zaměstnané je nedocenení jejich zkušeností frustrující.

Firma poskytuje propracovaný systém školení i vzdělávání. Systém benefitů je široký. Jeho zaměření nemusí reflektovat proměnlivé potřeby jednotlivých skupin zaměstnaných vzhledem k jejich věku a životní situaci. Firma neumožňuje čerpání benefitů zaměstnaným na poloviční úvazek, což by mohlo být vyhodnoceno jako nepřímá forma diskriminace. Alternativou se jeví jiná forma poskytování benefitů, např. formou Cafeterie.

Rovné příležitosti žen a mužů nejsou dosud integrální součástí všech firemních procesů, k podpoře rovnosti se však zaměstnanci, zaměstnankyně i vedoucí pracovníci a pracovnice staví pozitivně a jsou připraveni zavést opatření, která rovnost příležitostí podpoří a prohloubí.

## 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

- Jazykově vyvážit oslovování žen i mužů, a to napříč celým inzerátem.
- Zavést genderově vyvážené výběrové komise, tj. rovnoměrné zastoupení žen a mužů každé výběrové komise zejména při přijímání nových zaměstnaných na vedoucí pozice.

#### Proces odchodu/propuštění jednotlivých pracovníků a pracovníc

- Vést si statistickou evidenci odchodů členěnou dle pohlaví a věku. Zjišťovat a analyzovat důvody odchodu – využít informací z výstupního dotazníku. Zjednat preventivní a nápravná opatření, pokud jsou odchody častější.

### Age management

- V interních materiálech i v externí komunikaci se zaměřit na vizuální zastoupení i starších osob z hlediska zaměstnanců a zaměstnankyň firmy.

### Systém hodnocení

- Sdílet vzájemnou praxi ohledně hodnocení a udělování zpětné vazby na společných poradách vedoucích zaměstnanců a zaměstnankyň.

### Systém odměňování

- Vytvořit dotazník a realizovat dotazníkové šetření, které bude zjišťovat spokojenost a srozumitelnost systému odměňování v rámci celé firmy.

### Benefity

- Upravit nárok na benefity i pro osoby pracující na zkrácený pracovní úvazek (poloviční) a rodiče na mateřské a rodičovské dovolené.

### Flexibilní formy práce

- Aktivně vytvářet a inzerovat pracovní místa již přímo v režimu flexibilní pracovní doby, např. sdílené pracovní místo formou zkráceného úvazku, stlačený pracovní týden či zkrácený pracovní úvazek, pravidelná možnost home office atd.
- Vytvořit souhrnnou prezentaci možností úpravy pracovní doby na intranetu firmy XY Praha. Uvedení všech možných úprav pracovní doby a pracovních režimů a podmínky jejich sjednání.

### Management mateřské a rodičovské dovolené

- Vypracovat informační materiál pro rodiče, kteří odcházejí na mateřskou/rodičovskou, informovat je o nastavení politik vzhledem k pečujícím, o jejich povinnostech a právech a o

povinnostech a právech zaměstnavatele. Zveřejnit veškeré potřebné informace a procesy na intranetu v sekci HR.

➤ Zasílat rodičům na RD nabídku školení a umožnit jim se seminářů a školení včetně jazykových účastnit.

### Přístup k politice rovných příležitostí

➤ Vyjmout rovné příležitosti z kapitoly Zdvořilost na pracovišti a ponechat je jako samostatnou kapitolu.

### Systém komunikace

➤ Nadále prohlubovat funkční a otevřenou komunikaci, podporovat vedoucí pracovníky a pracovnice v komunikačních dovednostech. Zaměřit se zejména na konstruktivní zacházení s možností zpětné vazby od podřízených.

➤ Zaměřit se na přenos informací mezi zaměstnané. Zaměřit se především na opatření na podporu sladování práce a osobního života, boj proti diskriminaci a zesílit informovanost zaměstnaných o chodu firmy a důležitých rozhodnutích, které se firmy týkají.

### Dlouhodobá doporučení

#### Proces přijímání nových pracovníků a pracovnic

➤ Pro vedoucí oddělení vypracovat rámcový postup zaškolování zaměstnaných ve druhé fázi adaptačního procesu.

➤ Stanovit dobu zaškolení druhé fáze adaptačního procesu v rámci oddělení (definovat rozmezí např. 1–3 měsíce) a stanovit odměnu školiteli či školitelce (např. 25 % platu dle platového výměru školitele či školitelky po celou dobu

zaškolování). Směrnicí stanovit maximální částku, kterou školitel či školitelka může obdržet.

#### Proces odchodu/propouštění pracovníků a pracovnic

➤ Pokrýt oblast propouštění v interních dokumentech. Jsou firmy, které mají závazek, že při propouštění z organizačních důvodů bude zaměstnavatel přihlížet k sociálním důvodům na straně zaměstnaného. Firma může také nabízet outplacementový program a v rámci něj propuštěným pomáhat s opětným zařazením na pracovní trh. U firmy, která se dynamicky rozvíjí jako firma XY, může jít o zásadní opatření.

#### Vzdělávání a kariérní rozvoj

➤ Zvážit možnost cílené podpory současných zaměstnankyň, aby se mohly připravovat na převzetí vyšší míry zodpovědnosti a obsadit vedoucí místa. Podpořit mentoringový proces, příp. neformální networking mezi ženami na stávajících vedoucích pozicích a potenciálními manažerkami.

➤ Deklarovat snahu o vyvážené zastoupení žen a mužů ve vedoucích pozicích.

➤ Motivovat vedoucí pracovníky k podpoře žen/talentek.

#### Age management

➤ Vytvořit koncepci age managementu: jeho propojení na stávající aktivity, důraz na zdraví a jeho podporu, ergonomii pracovního místa, umožňovat postupný odchod do důchodu a nabízet k tomu varianty flexibilních forem práce.

- Zavést školení pro vedoucí pracovníci firmy zaměřené na nediskriminaci s ohledem na hledisko věku a principy age managementu.
- Podporovat muže i ženy k preventivní péči o zdraví již od mladšího věku prostřednictvím různorodých benefitů.
- Zvážit možnost zavedení dovolené navíc při dosažení určitého počtu odpracovaných let. Např. den/dva/tři za 10/15/20 let. A to nikoliv jen v roce jubilea, ale setrvale jako poděkování za dlouhá léta strávená prací pro firmu.

### Systém hodnocení

- Zvážit revizní možnosti hodnocení nadřízených. Začlenit v rámci chystaného nového systému.

### Systém odměňování

- Provést analýzu mezd na stejných pozicích, jejichž náplň práce je stejná. Dle Zákoníku práce má zaměstnavatel povinnost platit za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty též stejnou odměnu. Jinak se dopouští diskriminace. Deklarace rovné odměny je součástí interních dokumentů firmy XY Česká republika s. r. o.
- Vytvořit dotazník a realizovat dotazníkové šetření, které bude zjišťovat spokojenost a srozumitelnost systému odměňování v rámci celé firmy.
- 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.

- Stanovit systém výplaty bonusů tak, aby byl srozumitelný a transparentně odvozený od míry a možností jednotlivých pracovních pozic ovlivnit celkový výsledek firmy. Přenastavit systém odměňování tak, aby byl férový ve vztahu k nově přicházejícím i stávajícím zaměstnaným.

### Benefity

- Zvážit přesun benefitů pod systém typu Cafeterie, který umožňuje velkou šíři čerpání pro všechny věkové kategorie a ve velké šíři aktivit, od sportu, přes kulturní aktivity, po vzdělávání a podporu zdraví.
- Zavést pilotně sick days, na jejichž čerpání by měli nárok všichni zaměstnanci a zaměstnankyně v rámci hlavního pracovního poměru bez ohledu na výši úvazku.
- Revidovat Směrnici k benefitům a přesunout záležitosti týkající se úpravy pracovní doby do Pracovního řádu. Na částečný úvazek či jinou vhodnou úpravu pracovní doby mají dle Zákoníku práce<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Zákoník práce č. 262/2006 Sb., § 241/2



nárok osoby, které pečují o děti do 15 let či jiné závislé osoby.

### Flexibilní formy práce

➤ Formalizovat možnosti a podmínky sladování pracovního a rodinného/osobního života. Nastavit proces, jak požádat o úpravu pracovní doby, specifikovat podmínky, které je třeba dodržet. Specifikovat nápravné postupy v případě neshody mezi nadřízeným a zaměstnaným, který o úpravu pracovní doby žádá.

### Aktivity usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny/osobního života

➤ V pravidelném režimu, např. čtvrtletně zjišťovat v rámci dotazníkového šetření Work&Life Balance spokojenost zaměstnaných a informovanost o možnostech sladování, které zaměstnavatel nabízí. Sbírat podněty pro další opatření, či aktivity pro podporu sladování pracovního, rodinného a osobního života.

➤ Zjistit možnosti zavedení služby hlídání dětí v rámci nepravidelného dětského koutku během porad pro rodiče s dětmi, kteří pracují v režimu plného nebo částečného home office. Zjistit poptávku po pravidelném hlídání dětí v rámci prostor firmy, ať už v rámci dětského koutku, nebo v rámci zřízení dětské skupiny či jiné formy hlídání dětí pro zaměstnané na pobočce v Praze (např. podpora místní státní či soukromé MŠ či jiné organizace provozující službu hlídání předškolních dětí).

### Management mateřské a rodičovské dovolené

➤ Formalizovat proces odchodu na mateřskou a rodičovskou dovolenou.

Ponechat rodiči pracovní email (pokud to nelze, nahradit soukromým emailem) a posílat rodiči pozvánky na události týkající se významných událostí firmy (např. oznámení hospodářských výsledků, strategická rozhodnutí, změny atd.).

➤ Aktivně nabízet možnost spolupráce během MD/RD na dohodu o provedení práce či DPČ ještě před odchodem na MD.

➤ Zvážit roli mentora či mentorky, který/á rodiče po návratu na pracovní místo bude po stanovenou dobu (např. 1 měsíc) provázet a usnadní mu tak návrat a orientaci v rámci pracovní pozice, kam se vrací. (Často se rodič vrací na jinou pracovní pozici a má na starosti jinou agendu, než vykonával či vykonávala před odchodem na MD/RD).

### Přístup k politice rovných příležitostí

➤ Nadále prohlubovat téma diverzity, proškolit vedoucí pracovníky a pracovnice v tématech souvisejících s výhodami různorodých pracovních týmů a možností, které mají k uplatňování diverzity ve své každodenní praxi.

➤ Aktualizovat interní dokumenty a směrnice tak, aby zahrnovaly mužský i ženský rod.

➤ Jasně deklarovat závazek nejen nediskriminace, ale přímo rovného přístupu k ženám a mužům, genderové rovnosti jako hodnoty, již se firma XY Česká republika s. r. o. chce v personálních procesech a přístupu k lidem řídit.

### Pracovní prostředí a CSR

➤ Zvážit přejmenování zasedacích místností tak, aby se s jejich názvy mohly identifikovat všichni zaměstnaní. Při



dalších podobných příležitostech pověřit tým složený z žen i mužů, který se takového úkolu ujme tak, aby se žádná skupina osob necítila diskriminována.

- Informovat zaměstnance a zaměstnankyně o tom, jakým způsobem bude zacházeno s jejich podnětem podaným na Compliance linku v případě šikany, sexuálního obtěžování a další negativních jevů. Do kdy obdrží odpověď, jak bude chráněna jejich anonymita atd.
- Zaměřit se na vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně, aby byli v tématu

obtěžování a diskriminace proškoleni tak, aby se znalost problému obtěžování a šikany a jeho řešení stala součástí jejich manažerských kompetencí.

- Aktivitu CSR směřovat též do oblasti podpory dívek a žen v technických profesích, spolupracovat s neziskovými organizacemi, školami, veřejnou správou a vychovávat si tak zároveň potenciální talenty pro rozvoj firmy.

# ÚVOD

---

## Cíle firmy z genderového hlediska

Pod značkou XY působí firma na českém trhu od roku 2000. Služby a produkty na českém trhu poskytuje již od roku 1991. S platností od 1. dubna došlo ke sloučení společností XY Česká republika a XY Slovakia. Spojením společností vznikla druhá nejdůležitější jednotka společnosti AB v rámci CEE regionu, jenž svou sítí pokrývá téměř 2 miliony domácností a 1 milion zákazníků a zákaznic využívá 1,6 milionu služeb.

V dokumentu Jak spolu chceme pracovat, který se týká firemních hodnot, je definována „*radost, péče a vášeň pro zlepšování*“, péče je pak specificky vymezena takto: „*Jsmo tu pro ostatní – naslouchání si, respekt, pochopení; jsmo čitelní – otevřenost, očekávatelnost chování, upřímná komunikace bez skrytých motivů; jsmo zodpovědní – zájem a profesionalita, respekt k práci ostatních*“. Péče je koncept, kterým je vyjadřována ohleduplnost, otevřenost a respekt i hodnoty, které jsou rovněž předpokladem rovného zacházení se ženami a muži.

Součástí Kodexu obchodního chování jsou „*rovné příležitosti, zákaz zohledňování*

*pohlaví, sexuální orientace a identity, rodinného stavu, věku apod.*“. Je explicitně zmíněno, že nediskriminace se vztahuje na všechny personální procesy, od náboru až po ukončení pracovního poměru. Pracoviště je definováno jako „*Pracoviště bez obtěžování*“. Jsou odmítnuty všechny formy obtěžování na pracovišti jako nepřijatelné a netolerovatelné. Obtěžování je definováno jako „*činy, jednání nebo chování, u nichž lze důvodně očekávat, že budou jedincem nebo skupinou jedinců považovány za urážlivé, zesměšňující, zastrašující nebo nepřátelské. Obtěžování může nabývat mnoha podob.*“ Součástí dokumentu je také podpora diverzity. Ustanovení týkající se rovných příležitostí a obtěžování jsou začleněna do kapitoly „*Zdvořilost na pracovišti*“, což může působit trochu formalisticky a staromilecky (rovné příležitosti nejsou jen otázkou konceptu zdvořilosti).

V Pracovním řádu se firma vymezuje proti diskriminaci: „*Je zakázána jakákoliv diskriminace zaměstnanců či uchazečů o zaměstnání ve Společnosti z důvodu rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, jazyka, víry a náboženství, politického nebo jiného smýšlení... rodu, zdravotního stavu, věku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině*“.

# ANALYTICKÁ ČÁST: ZJIŠTĚNÍ GENDEROVÉHO AUDITU

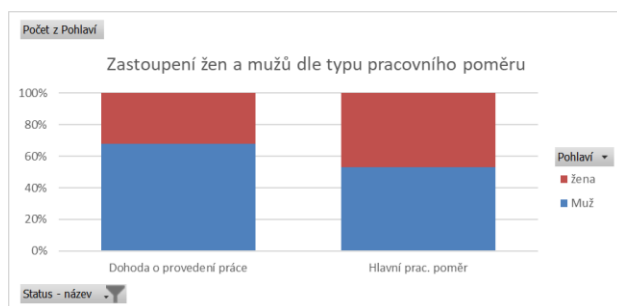
## Personální politika

### *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.*

Genderový audit vycházel z celkového počtu 506 osob zaměstnaných na pobočce firmy XY Praha. Jedná se o 197 žen a 309 mužů. V tomto celkovém počtu celkem výrazně převažují muži v poměru 61 % mužů ku 39 % žen.

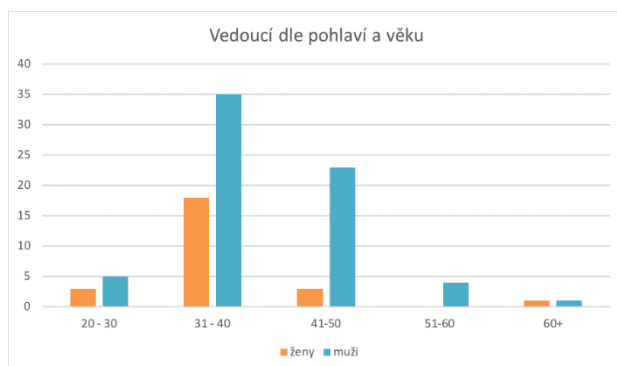
Na pobočce firmy XY Praha jsou zaměstnanci a zaměstnankyně zastoupeny dle různých druhů pracovního poměru. Nejvíce jich pracuje na hlavní pracovní poměr. Zde převažuje většina mužů, což reflektuje celkové zastoupení žen a mužů v organizaci. V dalším pracovním poměru a na dohody o provedení práce je zastoupení vyrovnané.



Zastoupení žen a mužů ve vedení

Ženy a muži jsou ve vedení zastoupeni nerovnoměrně. Ženy ve vedoucích pozicích napříč celou pobočkou firmy XY Praha tvoří pouze 27 % všech vedoucích pozic. V top managementu jsou zastoupeny jen dvě ženy z celkového počtu 11 manažerských pozic. Dle informací z terénního šetření je tato situace důsledkem integrace se Slovenskem, kdy odcházející ženy v manažerských pozicích již nebyly nahrazeny jinou osobou, ale jejich náplň práce převzali manažeři, kteří na svých postech zůstali. Z terénního šetření je nicméně též zřejmé, že k nedostatečnému zastoupení přispívají i nedostatečné možnosti kariérního růstu žen a též možné nerovné zacházení při náboru a povyšování.

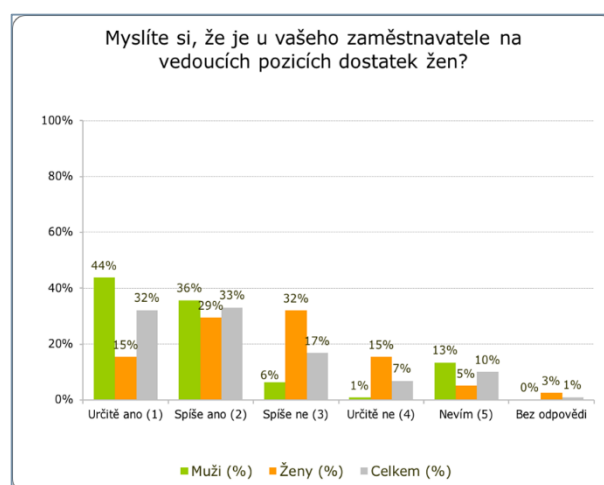
Zajímavé je srovnání zastoupení žen a mužů ve vedoucích pozicích dle věku, což dokresluje níže uvedený graf. Nejvíce vedoucích pozic tvoří lidé ve věkové skupině 31–40 let, nicméně ženy tvoří v této kategorii pouze 34 % (z celkového počtu 53 vedoucích). Druhou nejvíce zastoupenou kategorií jsou lidé ve věku 41–50 let, kde jsou ženy zastoupeny ještě výrazně méně. Z celkového počtu 26 vedoucích je jich jen 11 %. Vyrovnané zastoupení žen a mužů je až v poslední věkové kategorii nad 60 let, kde najdeme jednu ženu a jednoho muže ve vedoucí pozici. Dle informací z vedení došlo k úbytku žen v Top managementu vlivem odchodu žen z vrcholových řídicích pozic a zefektivněním práce, kdy jejich kompetence a odpovědnosti převzali manažeři, kteří v Top managementu zůstali. Dle vyjádření Top managementu je zastoupení žen ve vedení důležité, ale poměr není předmětem řešení v současné době.



*„Za mě je důležitý, že ženy jsou v kolektivu. .... Protože jsou to různorodé názory a dokáží spoustu věcí doplnit. ... A řešit to, jestli jich je 4 nebo 5 nebo 3. Tak se přiznám, že nemám teď čas nad tím až tak přemýšlet. Člověk pracuje primárně s tím svým týmem a s kolegy spíš na individuální úrovni. Dohromady se setkáváme spíš na poradách, ale celkově já pracuju s každým individuálně, tak je to o komunikaci.“*

Dá se předpokládat, že výrazně menší zastoupení žen ve vedení právě v těchto věkových skupinách může být způsobeno vlivem mateřství a rodičovství žen a jejich potřebou více sladit rodinný a pracovní život. V dalších kapitolách bude ještě více rozpracováno právě toto propojení zastoupení žen ve vedoucích pozicích, možnosti kariérního růstu a mateřství a rodičovství.

Výše uvedený stav reflektuje i dotazníkové šetření, podle kterého je téměř čtvrtina všech dotazovaných přesvědčena, že na vedoucích pozicích není dostatečné množství žen. Výrazně více toto tvrzení zastávají ženy na řadových pozicích. Ženy zároveň více reflektují současný stav a uvítaly by větší zastoupení žen ve vedení organizace.



Z konkrétních vyjádření je patrné, že většina těch, která formulovala svá vyjádření k zastoupení žen a mužů, by větší počet žen ve vedoucích pozicích uvítala:

*„Já upřímně nevím, jak to probíhá to výběrové řízení do Top Managementu, asi tam hrají roli nějaká doporučení, známosti.“*

*„V Top Managementu jsou pouze dvě ženy - jasná menšina. Ve středním managementu je situace obdobná. Čím níže v organizační struktuře, tím větší je procentní zastoupení žen a naopak: čím výše, tím méně žen potkáte.“*

*„Za více jak 20 let u firmy mám zkušeností a postřehů spoustu. Vždy velmi záleželo na vedení firmy, dříve bylo ve vrcholovém vedení více žen, ale skoro vždy byly pak nahrazeny muži.“*

Vyšší pozice se obsazují primárně dle odbornosti. Nicméně vyjádření některých zaměstnaných v rámci terénního šetření ukazuje, že na obsazování vyšších řídicích pozic mají vliv i osobní vztahy. Upřednostňování osobních vztahů nad odbornými kvalitami jednotlivých osob, pak může dle auditního týmu vést k netransparentnímu procesu obsazování vedoucích pozic.

## Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň

*Tato kapitola se věnuje oblasti hodnocení šancí vybraných skupin zaměstnanců/kyň na přijetí do zaměstnání a korektností oslovování 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 přilákání kvalifikovaných osob. Problémy, se kterými se zaměstnavatelé v této oblasti často potýkají, souvisí s diskriminačně postavenou inzercí nereflektující obě pohlaví, nestrukturovanými pohovory za přítomnosti jedné osoby nebo kladením otázek týkajících se soukromí a ne pracovních předpokladů.*

*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 a zaměstnankyň a zda jsou náborové procesy dostatečně transparentní.*

Nábory nejsou explicitně součástí firemních dokumentů, které byly od firmy při zpracovávání auditního šetření dodány k analýze.

Výběrové řízení probíhá vždy ve spolupráci s HR oddělením. V převážné většině případů se jedná o výběrové řízení, které je interní i externí zároveň. Tzn., je oznámeno, jak dovnitř firmy, tak navenek pro uchazeče a uchazečky mimo firmu. Ve výjimečných případech, kdy se poptává velmi specifická pracovní pozice, pro kterou nemá uvnitř firmy nikdo dostatečné kompetence, se koná výběrové řízení jen externí a poptává se uchazeč či uchazečka mimo firmu. Vždy je ale i o takovém výběrovém řízení poslána informace dovnitř firmy.

Příprava výběrového řízení probíhá ve spolupráci s manažerem či manažerkou daného oddělení a HR oddělením, kdy se specifikuje popis pracovní pozice a s ní související požadavky a kompetence. Potom následuje inzerce na danou pozici, kterou má na starosti HR oddělení. To volí různé formy inzerce i ve spolupráci se školami, pokud je pozice vhodná pro absolventy či absolventky, nebo kampaň na Facebooku. V inzerci se používá pouze generické maskulinum, což může odradit potenciální zájemkyně o inzerovanou pozici například v technickém oddělení nebo IT. Uvedení pouze mužského tvaru pracovní pozice může též být interpretováno jako přímá či nepřímá diskriminace<sup>2</sup>. Uvedením

---

<sup>2</sup> Z ustanovení Antidiskriminačního zákona vyplývá, že zaměstnavatel je povinen dodržovat rovné zacházení nejen s již přijatými zaměstnanci a zaměstnankyněmi, ale nesmí diskriminovat ani uchazeče a uchazečky o práci. O diskriminaci, ať už přímou, nebo nepřímou, která je z hlediska české legislativy protiprávní, se může jednat v případě kdy: zaměstnavatel chce

přijímat výhradně muže, protože s ženami nemá na konkrétní pracovní pozici dobrou zkušenost, zaměstnavatel v inzerátu uvede buď mužský, nebo naopak ženský tvar pracovní pozice (např. "přijmeme skladníky", "hledáme uklízečku"). Takováto formulace

pracovních pozic v obou tvarech může zaměstnavatel motivovat podprezentovanou skupinu žen či mužů, aby se o dané pracovní pozice ucházela a cíleně tak narušovat rozdělení pracovního trhu dle oborů a dělení na tzv. „mužské“ a „ženské“ profese. Lze uvážit motivující formulaci „ženy či muži vítáni“, či „usilujeme o diverzifikovaný tým“. Zavedením hlediska různorodosti pracovních týmů též může motivovat věkově starší muže či ženy, aby se o inzerované pracovní pozice ucházeli.

Samotný proces výběrového řízení je několikakolový. První kolo je na straně HR, kdy vybírá z životopisů kandidáty a kandidátky, kteří splňují kvalifikační požadavky. V dalším kole se buď vybírají z těch, kteří kvalifikační požadavky splňují, kandidáti a kandidátky, kteří budou pozváni na pohovor, nebo se zvou všichni, pokud není základna pro výběr příliš velká. HR business partnerky tedy provádějí předvýběr kandidátů a kandidátek, kteří postoupí k druhému kolu výběrového řízení, což je pohovor s budoucím nadřízeným či nadřízenou. Vedoucí hodnotí tento postup pozitivně, zároveň si uvědomují, že předvýběr má i svá omezení a úskalí. Nicméně po dohodě jsou schopni nalézt řešení, které vyhovuje oběma stranám:

*„HR jsou ovlivněni svým pohledem a svým výběrem, filtrují nám to, co potřebujeme. Mám obavy s touto rychlostí, jak rychle dovedeme reagovat a koho vybereme, plus emoce, když ten daný prochází těmi*

*životopisy, je to super pomoc, ale někdy to může být na škodu.“*

*„Velmi oceňuji, že to filtrují. Kupodivu si všichni myslí, že ovládají Excel a mohou dělat finančního kontrolora. Jsem za tu první filtraci vděčná, že se ke mně dostávají lidi, kteří mám pocit, že něco umějí.“*

Druhé kolo je pohovor s nadřízeným či nadřízenou a ve třetím kole je u pohovoru ještě HR business partnerka. Přesný postup výběrového řízení se liší dle dané pozice. V některých vedoucích pozicích se koná i pohovor přímo s generálním ředitelem.

*„Ještě jsem přišel do styku s generálním ředitelem před uzavřením obou vedoucích pozic – to mě velmi motivovalo.“*

V průběhu terénního šetření se auditorský tým setkal s tím, že někteří stávající zaměstnaní či zaměstnané hodnotili proces výběrového řízení jako velmi dramatický, kdy nabízená pozice byla líčena velmi negativním způsobem:

*„Práci mi popisovali velmi dramaticky. „Vy mě strašíte?“, „Co na to říkáte?“, „Že se nebojím.“ – Práce byla popsána velmi negativně, emotivně nikoliv objektivně.“*

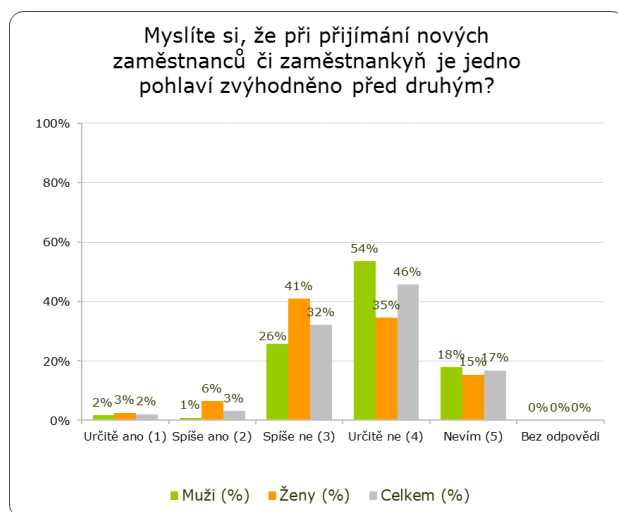
*„(...) Celé to bylo stresující. Řekli mi, jestli jsem připravená, že přijdu o osobní život. Bylo to náročné na začátku, osobní život jsem pár let moc neměla, pak se postupně lidi obměnili a šéf byl odejit.“*

Respondenti a respondentky v dotazníkovém šetření uvedli v převážné většině (78 %), že v rámci výběrových řízení

---

může v opačném pohlaví vyvolat pocit, že je zaměstnavatel nepřijme a odradit je.

nejsou upřednostňováni muži nebo ženy. Jen výrazná menšina uvedla, že je při výběru jedno pohlaví zvýhodňováno, přičemž v této skupině jsou více zastoupeny ženy. V dotazníkovém šetření též zazněly konkrétní případy zvýhodňování, konkrétně mužských kandidátů na úkor žen. Téměř jedna pětina dotazovaných neví, zda k zvýhodňování dochází či nikoliv.



*„Muži mají určitě lepší možnost získat lépe placené místo v této společnosti.“*

*„Je běžnou politikou každé firmy, že když přijdou dva stejně kvalifikovaní lidé a jeden je muž a druhá žena, tak si vyberou zpravidla muže kvůli „riziku“ těhotenství u ženy.“*

Proces zaškolování v rámci adaptačního procesu je částečně formalizovaný. V prvním týdnu po nástupu je nutné absolvovat všechna povinná a většinou zákonná školení, např. BOZP, požární ochrana, první pomoc apod., která probíhají online v e-learningové podobě. Dále existuje v rámci firmy interní školení 12, což je osobní školení s lektorem či lektorkou: orientace ohledně produktů, služeb, chod firmy, firemní kultura atd.

Druhá fáze zaškolování není již nijak definována a formalizována a záleží na pozici a chodu daného oddělení. Formu předání práce definuje nadřízený či nadřízená. Buď ji předává sám či sama, nebo někoho předáním pověří. Odměňování zaškolujícího není nijak definováno. Záleží na konkrétní situaci a domluvě s nadřízeným či nadřízenou. Pokud se jedná o odcházejícího zaměstnaného, většinou dostane bonus, stávající zaměstnaný či zaměstnaná pak mimořádnou odměnu. Její výše ale není nijak definována a není na ní právní nárok.

*„Máte člověka, který nastupuje do call centra, tak tam je to mnohem více formalizované, protože ten člověk přichází přímo do kontaktu s klienty. Takže tam je mu přidělený trenér, který ho přesně učí, učí ho komunikaci, odpovídání. To je velmi formalizovaný proces. Oproti tomu, když přijdete sem, kde tedy call centrum není, kdy jsme v uvozovkách back office nebo head office a přijde člověk řekněme na finance, tak si s ním sedne pravděpodobně nějaký jiný finanční kontrolor, který mu vysvětluje, jak se pracuje v nějakém systému, kam se to ukládá, kam se to posílá. Takže je to pozice od pozice.“*

Vedoucí se shodují na tom, že druhá část školení by měla zůstat individualizovaná, aby bylo možné vycházet vstříc potřebám a rychlosti zaškolování jednotlivých konkrétních lidí. Někteří se nicméně domnívají, že by bylo dobré stanovit alespoň obecnější pravidla a mantinely, v nichž se mohou pohybovat. S tím, že by vždy měli možnost tato pravidla přizpůsobit konkrétní situaci. Ale pomohlo by jim to efektivně řídit tým podřízených a zaškolovaných zaměstnaných.



*„Za mě bych byl rád, aby adaptační kultura byla více daná – 2. fáze adaptačního procesu – řešíme na oddělení call centra, řešíme to individuálně, máme 3 týdenní proces a někteří adepti mohou jít dřív přímo do oddělení, máme danou strukturu, ale pokud to někdo zvládne rychleji, tak je to možné. Snažíme se upřednostňovat individuální přístup.“*

*„Je to case by case, pozice od pozice. Nedovedu si představit, že bych měl guidance, jak zaškolovat webového analytika. Musí znát úplně odlišné věci, než někdo jiný, ať je další fáze plně na straně manažera, tak jak je to dnes.“*

*„Můj tým jsou specialisti. Základní školení je fajn. Pak už to musí být individuálně.“*

Auditorský tým hodnotí velmi kladně, že adaptační proces a úvodní zaškolování je formalizováno a realizováno. Seznámení s chodem organizace, důkladné předání práce pomáhá k orientaci a přispívá k pocitu spokojenosti nově nastoupivších zaměstnaných. Auditorský tým též hodnotí kladně individuální přístup ohledně druhé fáze zaškolování v rámci adaptačního procesu. Nicméně ukazuje se, že některým vedoucím by alespoň rámcová formalizace druhé části adaptačního procesu usnadnila zaškolování nových zaměstnaných.

Při výběrových řízeních vedoucí oddělení jen v menšině případů zohledňují dynamiku současného týmu a další faktory uchazečů a uchazeček jako je věk, pohlaví tak, aby se tým vhodně doplnil a vyvážil. Též směrnice, která by stanovovala způsob, jak postupovat v případě dvou stejně kvalitních kandidátů a kandidátek tak, aby se vyvážilo případné nerovnoměrné zastoupení, není přijata. Je to na individuálním posouzení jednotlivých

vedoucích oddělení, zda jsou si vědomi výhody rozmanitých týmů a snaží se je takto ve svých odděleních formovat.

Podle většiny by se mělo hledět zejména na odbornost a nerozlišovat dle pohlaví. Při tomto pohledu na věc se přehlíží fakt, že ženám a mužům je společností přisuzována jiná role v rámci rodiny. Ženy ve větší míře pečují o děti i o rodinu a mají tedy růst do vyšších řídicích pozic ztížen tím, že mají potřebu většího sladování pracovního a rodinného života.

I přes deklarovaná tvrzení, že na pohlaví, věku atd. nezáleží, že klíčové jsou dovednosti a kompetence, se auditorský tým během terénního šetření setkal s vyjádřeními, z nichž je patrné, že zažité představy o mužích a ženách obecně, ovlivňují velmi podstatným způsobem přístup k jednotlivým kandidátům a kandidátkám a přisuzují jim vlastnosti, kterými mohou, ale také nemusejí konkrétní jedinci na pozici kandidátů a kandidátek disponovat:

*„Byly otevřené pozice. Přihlásili se chlapci, i ženy. U mě je problém s tím, že když je někdo až moc pokročilý věkově, tak může být takzvaně za zenitem, pokud mu není do 40, tak zbytečně sám sebe diskvalifikuje. Co do pohlaví je mi to jedno. Jsou specifické pozice, kde je lepší mít ženu díky pečlivosti. Já si to tak myslím, že je na některé pozice lepší mít ženu, například na icare.“*

Celkově lze konstatovat, že minimální povědomí o výhodách diverzifikovaného týmu v organizaci existuje. Jsou vedoucí, kteří se snaží kritérium vyváženosti zohledňovat při výběru nových zaměstnaných. Aktuální situace na trhu práce (velmi nízká nezaměstnanost) a



oborové rozdělení trhu práce na převážně „mužské“ a „ženské“ obory nahrává spíše tomu, že ve více technicky zaměřených profesích převažují spíše muži a v administrativních a podpůrných spíše ženy.

Pokud by firma XY Praha chtěla své týmy více vyvážit a vyrovnat zastoupení žen a mužů napříč obory, je nutné, aby sama aktivně vyvíjela kroky, které k tomuto cíli napomohou.

#### Doporučení:

- Pro vedoucí oddělení vypracovat rámcový postup zaškolování zaměstnaných ve druhé fázi adaptačního procesu.
- Stanovit dobu zaškolení druhé fáze adaptačního procesu v rámci oddělení (definovat rozmezí např. 1–3 měsíce) a stanovit odměnu školiteli či školitelce (např. 25 % platu dle platového výměru školitele či školitelky po celou dobu zaškolování). Směrnicí stanovit maximální částku, kterou školitel či školitelka může obdržet.
- Jazykově vyvážit oslovování žen i mužů, a to napříč celým inzerátem.
- Zavést genderově vyvážené výběrové komise, tj. rovnoměrné zastoupení žen a mužů každé výběrové komise zejména při přijímání nových zaměstnaných na vedoucí pozice.

**Příklady dobré praxe:** Aktivita neziskových organizací a vzdělávacích institucí, které směřují ke zvýšení atraktivity technických profesí mezi skupinou dívek a žen, k nimž se může firma XY připojit a navázat spolupráci:

- Den otevřených dveří technických pro dívky a ženy: <http://girlsday.cz/>

- VUT Brno, osvěta technických oborů pro dívky: <http://www.technickyvzato.cz/>
- ČVUT Praha, osvěta technických oborů pro dívky: <http://www.holkypozor.cz/>
- Projekt Staň se na den vědkyni: <https://www.jcmf.cz/?q=cz/node/1545>
- Podpora uplatnění a vzdělávání žen a dívek v IT oborech: <https://www.czechitas.cz/cs/>
- Podpora uplatnění a vzdělávání žen a dívek v IT oborech: <http://www.zkusit.cz/>

Spolupráce zaměstnavatelů při hledání talentů na akcích a veletrzích, kde spolupracují oborové svazy, komory a úřady práce a je možno prezentovat možnosti uplatnění v technických oborech

- <http://www.alfafairs.cz/veletrhy/job-fair-it-23-10-2018>
- <http://www.jobsexpo.cz/>
- <https://profesiadays.cz/pdpraha18/o-veletrhu/>
- <https://www.flora-ol.cz/akce/burza-prace-a-vzdelani-2017#partneri>

IBM jako technologická firma rekrutuje s ohledem na diverzitu i mimo obory technického rázu proto, aby získala do svých řad ženy. IBM si je vědoma, že vysokoškolské vzdělání zajišťuje základní přehled a orientaci, přičemž praxí umožňuje doplnit potřebné dovednosti. Zároveň jako velká firma nabízí mnoho pozic, které nejsou nutně technického rázu a tak je mohou zastávat osoby bez takto specifického odborného vzdělání

**GSK:** Genderově vyvážené shortlisty: Při výběrovém řízení na vyšší pozice (od

určitého gradu výše] se sestavují genderově vyvážené shortlisty. Do užšího kola se proto dostane stejně kvalifikovaný a na pracovní pozici vhodný muž i stejně kvalifikovaná a na pracovní pozici vhodná žena. Tento způsob umožňuje vybírat konkrétního uchazeče nebo uchazečky pouze na základě kvality.

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

Firma XY Praha se nepotýká s nijak velkou fluktuací zaměstnaných. Větší odchody jsou patrné na call centru, kde je obecně pohyb zaměstnaných vyšší i v jiných firmách. Ve firmě XY Praha převažuje podpůrná agenda back office, nebo head office. Výměna zaměstnaných je ve standardním zdravém režimu přirozených odchodů a příchodů nových zaměstnanců a zaměstnankyň.

Firma XY Praha má vypracovaný dotazník, který zjišťuje důvody odchodu, a HR oddělení s ním aktivně pracuje. Vyhodnocuje jej a na jeho základě přijímá potřebná opatření, pokud jsou potřeba. Např. pokud je zvýšený odchod zaměstnaných z finančních důvodů, pak se upravuje systém odměňování atd. V současné době připravuje HR oddělení úpravu dotazníku i do online podoby, která bude více anonymní. Auditorský tým oceňuje snahu anonymizovat výstupní dotazníky a vyvozovat z jejich závěrů nápravná opatření, která vedou k větší spokojenosti zaměstnaných.

V průběhu terénního šetření se auditorský tým opakovaně setkal s náhlými propouštěními zaměstnaných, která nebyla předem komunikována. Ostatní zaměstnaní vnímali tuto situaci a způsob komunikace těchto náhlých odchodů jako ohrožující i pro

svou současnou pozici a pocit spokojenosti v rámci firmy.

*„Byla tady éra vyhazování lidí. Spousta jich byla odejita. Vadí mi, že jsme se o tom ani nijak nedozvěděli. Pak píšu email a zjistím, že tu ten člověk nepracuje. Ani neměl možnost se rozloučit. (...) Lidi bývají vyhození z hodiny na hodinu. Víme, že tam třeba ani žádný průšvih nebyl, že je to strategický rozhodnutí firmy. Někdo má strach, že se jim to může stát, někdo se nebojí. Tady nevíte dne ani hodiny. Já se bojím spíš o své nadřazené.“*

Z vyjádření vedoucích a lidí v řídicích pozicích je patrné, že na velké vysvětlování a informování zaměstnaných v nižších pozicích se v rámci firmy příliš nevěří. Firma raději řeší odchody rychle a bez zbytečného vysvětlování:

*„Když chci, aby někdo odešel, tak je lepší, když je to rychle a bez pohádek.“*

Je zřejmé, že otázka odchodů při strategických rozhodnutích firmy není jednoduchá. Citlivá forma informování podřízených i v rámci celé firmy by prospěla celkově lepší atmosféře v rámci celé organizace, ke spokojenosti zaměstnaných a jejich loajalitě vůči firmě jako celku. Sdělení důvodu odchodu (byť ve zkratce) pak může přispět k transparentnosti procesů a důvěře k rozhodnutím firmy.

Na druhou stranu je třeba dodat, že z terénního šetření zároveň zaznívá i stanovisko, které citlivě zohledňuje situaci starších zaměstnaných, pokud je třeba snižovat jejich stavy a zvažuje i jejich sociální situaci s ohledem na věk a odchod do důchodu:

*„Já dělal redukci ze 110 na 75 lidí ve svém týmu. Napřed jsem propustil ty (výkonnostně – pozn. Auditorky) nejslabší. Komu chyběl čas do důchodu, tak jsem to dělal tak, aby odešli až po vstupu do důchodu. Dělal jsem to citlivě a ty propuštěný lidi odešli v přátelském duchu a pak třeba ještě i vypomohli, chodili předávat práci apod.“*

Tuto praxi hodnotí auditorský tým velmi kladně.

#### **Doporučení:**

- Vést si statistickou evidenci odchodů členěnou dle pohlaví a věku. Zjišťovat a analyzovat důvody odchodu – využít informací z výstupního dotazníku. Zjednat preventivní a nápravná opatření, pokud jsou odchody častější.
- Pokrýt oblast propouštění v interních dokumentech. Jsou firmy, které mají závazek, že při propouštění z organizačních důvodů bude zaměstnavatel přihlížet k sociálním důvodům na straně zaměstnaného. Firma může také nabízet outplacementový program a v rámci něj propuštěným pomáhat s opětným zařazením na pracovní trh. U firmy, která se dynamicky rozvíjí jako firma XY, může jít o zásadní opatření.

### **Vzdělávání a kariérní rozvoj**

*Tato kapitola se zabývá otázkou vzdělávání, které firma XY Praha pro své zaměstnankyně a zaměstnance zajišťuje, a možnostmi kariérního rozvoje.*

*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.*

*Kariérní plán v souladu s rovnými příležitostmi by měl umožňovat odhalit potenciál každé osoby a nastavit pracovní prostředí tak, aby se mohla rozvíjet. Mezi obvyklé problémy patří kariérní postup založený na neformálních vazbách, nesystematické sledování výkonu nebo chybějící plán individuálního rozvoje zaměstnaných.*

#### **Vzdělávání**

V rámci HR oddělení existuje specializované oddělení Training and Development, které má proces vzdělávání na starosti. Vzdělávání je rozděleno do několika různých kategorií od vstupního, přes manažerské, jazykové až po rozvojové vzdělávání.

Firma XY pracuje se systémem vzdělávání 70 – 20 – 10, kdy 10 % tvoří formální získávání vzdělání formou seminářů a 20 % tvoří učení se prostřednictvím tréninku a nácviku od ostatních. Toto může probíhat formou zaškolování prostřednictvím trenéra či trenérky, nadřízených, nebo mentora či mentorky, nebo kouče či koučky. Dalších 70 % probíhá přímo při řešení pracovních úkolů v rámci práce samotné.

Jako inovativní lze označit firemní kolečka, tedy možnosti podívat se na několik hodin či na den do jiného oddělení a seznámit se blíže s jeho činností a prací.

### Kariérní rozvoj

Každý zaměstnanec a zaměstnankyně zpracovává v rámci procesu hodnocení, který se minimálně jednou ročně zaznamenává i do systému (v době konání auditu AB), i svůj rozvojový plán. Ten vzniká ve spolupráci s nadřízeným či nadřízenou a v jeho rámci si daný zaměstnanec či zaměstnankyně vybírá i školení a možnosti vzdělávání, které by chtěl v rámci svého profesního i kariérního rozvoje využít. Nad rámec rozvojového plánu má možnost se ad hoc zúčastnit i jiného vzdělávání či školení vždy po dohodě se svým nadřízeným nebo nadřízenou.

Dle dotazníkového šetření se čtyři pětiny dotazovaných domnívají, že zaměstnavatel jim dává dostatečné možnosti k dalšímu vzdělávání a profesnímu rozvoji. Dostatečné možnosti vzdělávání a profesního rozvoje potvrdilo i terénní šetření. Dotazovaní jsou s nabídkou i možnostmi vzdělávání a školení do velké míry spokojeni. Též jsou o nabídce dostatečně informováni. Nabídka vzdělávání je souhrnně shrnuta na intranetu, chodí též všem zaměstnaným emailem. Všichni tedy mají stejný přístup k nabídce vzdělávání. Po projednání se svým nadřízeným či nadřízenou se mohou vybraného školení či vzdělávání zúčastnit.

*„Tady jsou školení, nejenom softskills, Excel, PowerPoint, jsou tu i další. Jsou řešený interně. Zvládání stresu apod. Kdo chce, se může přihlásit, podléhá to svolení nadřízenýho. Ale mě se nestalo, že by mi nadřízený řekl ne. .... Je velká možnost*

*školení a nikdo nikomu nebrání, aby se přihlásil, ty možnosti jsou velký.“*

*„Kompletní nabídka je na intranetu a tam je možné se přihlásit.“*

HR oddělení se snaží vycházet potřebám zaměstnaných vstříc a v případě potřeby vypíše dané školení i v jiném termínu, pokud se někdo nemůže na poslední chvíli zúčastnit a musí svou účast zrušit.

Kariérní rozvoj je ve velké míře nastaven individualizován. Očekává se, že člověk prokáže jistou míru dravosti, aby takovou možnost dostal. Zároveň kariéry dlouholetých pracovníků či pracovníc dokazují, že možnosti růstu a kariérního rozvoje ve firmě existují a jsou podporovány. Firma se snaží rozvíjet své zaměstnané i tím, že většinu výběrových řízení uskutečňuje i v interním výběrovém řízení a přestupy do jiné pozice jsou podporovány.

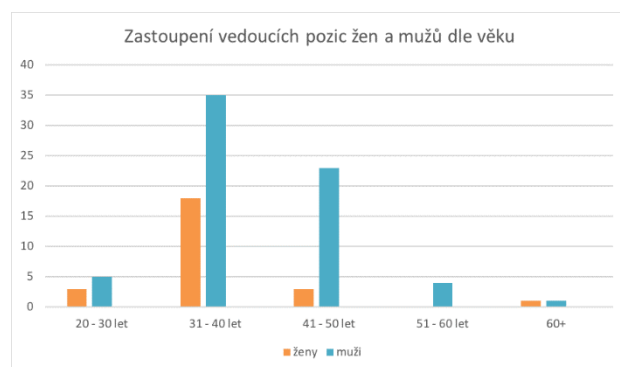
*„Je to oddělení od oddělení. Někde můžete růst. Někde musíte přerůst svého nadřízeného. Pokud jsou vypsány interní pozice, můžete se přihlásit.“*

Nízké zastoupení žen zejména ve středním a vyšším managementu nicméně vypovídá o tom, že zejména možnosti žen kariérně růst jsou omezenější, než možnosti, které mají muži. Na mateřskou a rodičovskou dovolenou odcházejí výhradně ženy. Pokud chce firma dosáhnout vyrovnaného zastoupení žen a mužů ve vedoucích pozicích, je třeba poskytnout ženám větší míru podpory a vhodné podmínky, aby mohly růst do vedoucích pozic a ucházet se o ně.

Z grafu je patrné, že poměr žen a mužů ve vedoucích pozicích vzhledem k délce praxe je nerovnoměrný. Ženy s délkou praxe do tří

let zastávají pozici vedoucí jen v 8 %, zatímco muži ve 22 %. Je tedy zřejmé, že muži jsou častěji přijímáni přímo na vedoucí pozici v rámci externího výběrového řízení, zatímco ženy dosahují na vedoucí pozice až po letech praxe v organizaci.

Srovnáme-li tyto informace s níže uvedeným grafem zastoupení vedoucích funkcí dle věku, vidíme významný pokles obsazení vedoucích funkcí ženami po 41 roce věku, což souvisí s péčí o děti, větší potřebou sladování rodinného a pracovního života, příp. s věkovými stereotypy.



Firma XY Česká republika je technologická firma s přímou vazbou na prodej služeb konečnému zákazníkovi či zákaznici. Diverzifikované pracovní týmy mohou být mnohem efektivnější při poskytování služeb zákaznickému spektru, které je také velmi rozmanité a tvoří ho různé věkové skupiny, ženy, muži i malé, střední i velké firmy.

Dle auditorského týmu je žádoucí více podpořit ženy ve vedoucích funkcích a podpořit je v procesu sladování takovým způsobem, aby takové pozice mohly zastávat. Vyjádření žen, které by měly zájem o vedoucí pozice, tuto potřebu dokládají:

*„Já bych byla pro kariérní růst, ale muselo by se to přizpůsobit sladování.“*

*„Já bych asi neaspirovala na vyšší pozici, abych nepřišla o tu klidnou práci, která mi umožňuje sladit rodinný život. Ostatní to mají podobně, aby nepracovaly přesčas.“*

Firma XY se v tomto směru snaží o osvětu. Snídaně s Top manažerkami, která se uskutečnila v rámci programu Diverzity k Mezinárodnímu dni žen, měla ze strany zaměstnaných žen úspěch a hodnotily ji velmi kladně:

*„Bylo to hezké povídání, bylo to fajn.“*

*„Dozvěděly jsme se i osobní příběhy, jak se do té pozice dostaly.“*

#### Doporučení:

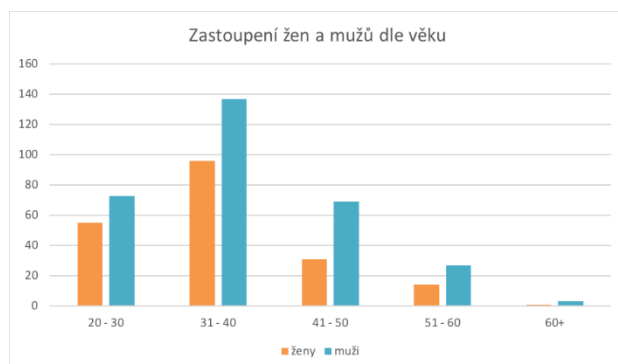
- Zvážit možnost cílené podpory současných zaměstnankyň, aby se mohly připravovat na převzetí vyšší míry zodpovědnosti a obsadit vedoucí místa. Podpořit mentoringový proces, příp. neformální networking mezi ženami na stávajících vedoucích pozicích a potenciálními manažerkami. Viz. příklady dobré praxe
- Deklarovat snahu o vyvážené zastoupení žen a mužů ve vedoucích pozicích.
- Motivovat vedoucí pracovníky k podpoře žen/talentek.

**Příklad dobré praxe:** Accenture Central Europe, B. V., má zpracovaný systém podpory žen, minorit a diverzity obecně v pracovním prostředí. Dále pracuje s mentoringovým programem, který je zaměřen na podporu žen v manažerských pozicích dále rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Pořádání pravidelných setkání pro rodiče, ženy a LGBT komunitu.

## 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.*

Nejvíce zastoupenou skupinu z hlediska věku je věk 31 – 40 let. A to z hlediska žen i mužů. Následuje nejmladší věková kategorie v rozmezí 20 – 30 let a věk 41–50 let. Relativně málo jsou zastoupeni zaměstnanci a zaměstnankyně nad 50 let věku. Nad 60 let najdeme již jen 1 ženu a 3 muže.



Částečně je možné vysvětlit tak malé zastoupení starších zaměstnaných technologickým zaměřením firmy, které více přitahuje mladší věkové kategorie. Na druhou stranu je třeba říci, že firma se starší věkovou kategorií cíleně nepracuje ani ve svých interních materiálech. Např. v Kodexu obchodního chování jsou vizuálně zastoupeni muži i ženy včetně různé etnicity,

nicméně zobrazení jsou pouze „mladší lidé“. Starší zaměstnanci a zaměstnankyně se potom nemusejí s firmou jako celkem tolik identifikovat a cítit se její součástí.

Firma nemá formálně zpracovanou agendu, která by se cíleně zabývala age managementem a úpravou pracovního prostředí a podmínek pro různé věkové skupiny zaměstnaných. Hledisko věku není tématem ani při nábořech.

Starší zaměstnanci a zaměstnankyně se vyjádřili, že nemají pocit, že by si jejich zkušenosti a schopností firma dostatečně vážila.

*„V podstatě můj pocit je, že si tady ne úplně váží duševního bohatství těch lidí, kteří znají historii těch technologií. Když to potom řešíte s někým, kdo je tady nově, tak on/ona to prostě neví a tak to řešíte zdlouhavě a mnohem víc draho. (...) Jsou to lidi, kteří pracují, mají zkušenost, chtějí pracovat a nejsou vyhořelí.“*

Zároveň ve firmě XY Praha pracují i osoby, které jsou zároveň v invalidním důchodu a vstřícnost k jejich případným omezením je ve firmě velká. Mají možnost sladit svůj pracovní život se svým zdravotním stavem a potřebami.

*„(...) Každý dva měsíce chodím na celý den na kapačky. Byl/a jsem na operaci. Ale ta byla v sobotu. V pondělí, úterý jsem si vzal/a volno a od středy jsem byl na home office. Takže mi to do práce moc nezasahuje.“*

V průběhu terénního šetření jsme se setkali s tím, že ve firmě jsou podporováni i studující, kteří jsou zapojováni formou krátkodobých či dlouhodobých brigád. Je jim umožňován kariérní postup v případě, že o něj mají zájem.



*„Měl/a jsem nabídku, kdybych chtěl/a přejít na hlavní poměr, tak bych mohl/a přejít na jinou pracovní pozici, kde bych dělal/a to, co teď, ale bylo by to oficiální. Pokud je někdo šikovný a snaží se o to, tak má možnost se dostat minimálně na ten pohovor a ukázat, co umí.“*

Firma se snaží v první řadě využít potenciál zaměstnaných, které již má a využít zkušenost lidí, kteří znají firemní kulturu a procesy. I věkově starší zaměstnaní mohou měnit pracovní pozice a růst v rámci firmy. V rámci terénního šetření jsme se setkali se zaměstnanými, kteří mají hojně pracovní zkušenosti z různých pracovních pozic a dlouholetou praxi ve firmě. Audit oceňuje, že firma umožňuje horizontální kariérní růst.

*„Prošel/prošla jsem hodně odděleními. Hodně na Klientském oddělení. Ještě ve firmě, která pak byla koupena firmou XY. Začínal/a jsem jako standartní operátor/ka, prošel/prošla jsem přes technický helpdesk na Klientském centru, pak jsem dělal/a trenéra technických dovedností.“*

V rámci age managementu je potřeba dbát na zdravé pracovní prostředí. Dobře prováděný age management se nezaměřuje pouze na starší osoby, ale snaží se zdravé prostředí budovat pro všechny věkové skupiny. Péče o zdraví je celoživotní záležitost. Perspektiva pozdního odchodu do důchodu znamená též to, že se zaměstnaní musí na trhu práce vydržet v dobré fyzické i psychické kondici déle, než bylo doposud obvyklé. Udržení si zaměstnanců a zaměstnankyň v různém věku přispívá k zlepšení práce s rozmanitou klientelou a pro firmu je důležité z hlediska možnosti využití různých schopností,

dovedností, motivací, způsobů práce, kterými osoby s různě dlouhými pracovními zkušenostmi disponují.

Firma se snaží oceňovat zaměstnance a zaměstnankyně s delší dobou praxe. V roce jubilea jim poskytuje další den dovolené navíc.

Při pohledu na odpovědi v dotazníkovém šetření z pohledu věku vyplývá následující:

- ženy ve věkové kategorii 46–60 let jsou skupinou, která je nejvíce přesvědčena o tom, že možnosti žen a mužů se kariérně rozvíjet nejsou rovnocenné. Ano, či spíše ano odpovědělo jen 53 % žen oproti 92 % mužů ve stejné věkové kategorii;
- nedostatek možnosti se kariérně rozvíjet vnímá nejvíce skupina mužů ve věku 26–35 let (21 %) a srovnatelná skupina žen ve věku 36–45 let (20 %);
- ohledně možností sladování práce a rodinného života představují nejspokojenější skupinu ženy ve věku do 35 let (92 %). Nejvíce kritickými skupinami v otázce sladování je skupina žen ve věku 36–45 let (16 %), hned za ní následují ženy ve věku 45–60 let (13 %);
- nedostatek žen ve vedení organizace vnímá nejvíce věková skupina žen mezi 36–45 lety (64 % žen), i u věkové skupiny žen ve věku 26–35 je toto vnímání nedostatku poměrně silné (47 % žen).

#### Doporučení:

➤ Vytvořit koncepci age managementu: jeho propojení na stávající aktivity, důraz na

zdraví a jeho podporu, ergonomii pracovního místa, umožňovat postupný odchod do důchodu a nabízet k tomu varianty flexibilních forem práce.

➤ Zavést školení pro vedoucí pracovníci firmy zaměřeným na nediskriminaci s ohledem na hledisko věku a o principech age managementu.

➤ Podporovat muže i ženy k preventivní péči o zdraví již od mladšího věku prostřednictvím různorodých benefitů.

➤ Zvážit možnost zavedení dovolené navíc při dosažení určitého počtu odpracovaných let. Např. den/dva/tři za 10/15/20 let. A to nikoliv jen v roce jubilea, ale setrvale jako poděkování za dlouhá léta strávená prací pro firmu.

➤ V interních materiálech i v externí komunikaci se zaměřit na vizuální zastoupení i starších osob z hlediska zaměstnanců a zaměstnankyň firmy.

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

Ženy a muži jsou ve vedení zastoupení nerovnoměrně. Ženy ve vedoucích pozicích napříč celou pobočkou firmy XY Praha tvoří 27 % všech vedoucích pozic. V top managementu jsou zastoupeny jen dvě ženy z celkového počtu 11 manažerských pozic.

Při výběrových řízeních zohledňují vedoucí oddělení jen v menšině případů dynamiku současného týmu a další charakteristiky uchazečů a uchazeček jako je věk, pohlaví tak, aby se tým vhodně doplnil a vyvážil. Firma nedisponuje žádnou směrnicí, která by stanovovala způsob, jak postupovat v případě dvou stejně kvalitních osob, které se ucházejí o stejnou pozici tak, aby se

zohledňovalo nerovnoměrné zastoupení v týmu, organizaci, vedení atd. Záleží na individuálním posouzení jednotlivých vedoucích oddělení, zda zohledňují výhody rozmanitých týmů a snaží se je takto ve svých odděleních formovat.

Firma XY Praha má vypracovaný dotazník, který zjišťuje důvody odchodu a HR oddělení s ním aktivně pracuje. Vyhodnocuje jej a na jeho základě přijímá potřebná opatření, pokud jsou potřeba. V současné době připravuje HR oddělení úpravu dotazníku i do online podoby, která bude více anonymní. Tuto praxi velmi oceňujeme, zejména respektování soukromí při vyplňování dotazníku a též přijímaná opatření na základě daných zjištění.

Koncepci vzdělávání 70 - 20 - 10 a zejména učení se navzájem ve formě firemních koleček považuje auditorský tým za dobrou praxi a inspiraci pro další organizace v soukromé i veřejné správě. Dotazovaní jsou s nabídkou i možnostmi vzdělávání a školení do velké míry spokojeni.

Nízké zastoupení žen zejména ve středním a vyšším managementu lze interpretovat tak, že kariérně růst žen je omezenější, než možnosti, které mají muži. Na mateřskou a rodičovskou dovolenou odcházejí výhradně ženy. Z důvodu větší nutnosti sladování potřebují v kariérním postupu větší míru podpory a vhodné podmínky, aby mohly růst do vedoucích pozic a ucházet se o ně.

## **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.*

### **Systém hodnocení**

Podmínky hodnocení nebyly součástí žádného interního dokumentu firmy, který auditorský tým obdržel. Tým tak vycházel z informací z terénního šetření. Podle něj probíhá hodnocení minimálně jednou ročně a je závislé na stanovených cílech, které si zaměstnanec či zaměstnankyně stanovuje spolu se svým nadřízeným na počátku roku. Na konci roku se dosažení daných cílů hodnotí a dle míry jejich splnění je hodnocení propojeno i s výší ročního bonusu. Cíl je vždy obchodní a týká se produktivity a výkonu. Roční proces hodnocení je formalizován a zaznamenává se do elektronického systému AB (v době realizace auditu, pozn. aut.). Cílem HR oddělení je, aby se hodnocení provádělo na půlroční bázi a zaměstnaní se ke stanoveným cílům vraceli alespoň dvakrát do roka. Proces půlročního hodnocení a zhodnocení cílů ale není v současné době formalizován.

Názory na systém hodnocení jsou velmi různorodé, někteří jej vnímají jako přínosný, pro jiné je to pouze formalita.

*„Otázka je, jestli je AB objektivní. Jestli přináší ten pravý pohled. Dokázal/a bych si představit život i bez něj, i když mi nevadí. Dokázal/a bych ohodnotit podřízeného i bez AB.“*

Vedoucí nicméně využívají systém hodnocení i pro udílení zpětné vazby, slouží jim jako vodítko pro plnění dlouhodobých cílů. Zároveň ale upozorňují na nutnost pracovat s ním individuálně tak, aby skutečně fungoval motivačně. Efektivní udílení zpětné vazby je odvislé i od počtu podřízených. Vedoucí se nicméně shodují na tom, že zásadní je způsob, jakým je udělována průběžná zpětná vazba.

*„AB je spojený i se setkáním se s nadřízeným, jak ty úkoly plní. Co dva týdny probíráme, jak postupují, potřebují vědět, jak se posouvají. Nestojím nad nimi, ale nedržíme se striktně těch úkolů, které jsme si dali.“*

Auditorský tým hodnotí pozitivně existenci pravidelného hodnocení, pokud je začleněno jako součást pravidelné zpětné vazby a vázáno na rozvojový plán zaměstnaných.

V rámci transparentnosti procesu odměňování je důležité, aby i podřízení zaměstnanci a zaměstnankyně měli možnost hodnotit své nadřízené a poskytovat jim zpětnou vazbu.

#### **Doporučení:**

- Sdílet vzájemnou praxi ohledně hodnocení a udělování zpětné vazby na společných poradách vedoucích zaměstnanců a zaměstnankyň.
- Zvážit revizní možnosti hodnocení nadřízených. Dle informací z vedení firmy toto téma bude možné začlenit do nově chystaného systému.

**Příklad dobré praxe: GSK:** zaměstnaní mají možnost si vyžádat reference na vlastní pracovní výkon až od 5 spolupracovníků a

spolupracovníků napříč odděleními i hierarchií.

### **Odměňování**

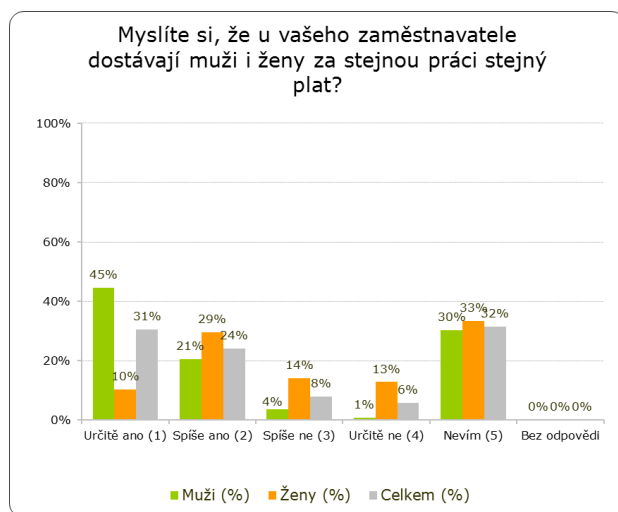
Audit nezkoumal nastavení podmínek odměňování, protože tyto nebyly součástí dodaných dokumentů k analýze. Z vlastního auditního šetření vyplývá, že systém odměňování se liší dle vykonávaného druhu práce a pracovní pozice. Pravidla vyplácení osobního ohodnocení či odměn se liší dle pozice a druhu vykonávané práce. Výše ročního bonusu se odvíjí od celkových výsledků firmy a též od pravidelného ročního hodnocení zaměstnance či zaměstnankyně. Pokud firma dosáhne stanovených cílů a daný zaměstnanec splní své stanovené cíle, pak má jeho nadřízený či nadřízená možnost udělit mu ještě výši koeficientu až do výše 1, 5. Tímto koeficientem se potom násobí výše ročního bonusu zaměstnaného. Nadřízený či nadřízená má při stanovování výše koeficientu možnost individuálně rozhodnout o dané výši pro každého zaměstnaného. Může zohlednit i plnění rozvojového plánu a míru naplnění cílů. Nicméně má omezený rozpočet pro své oddělení, tedy musí pečlivě zvažovat jakou výši koeficientu a kterému zaměstnanému udělí.

V každé pobočce firmy XY je zřízena pozice Compliance Officer, která dohlíží na dodržování Kodexu obchodního chování a řeší i stížnosti zaměstnaných týkající se diskriminace, špatného zacházení atd. Zaměstnaní tak mají možnost podat stížnost v případě nespokojenosti s výší přiděleného koeficientu či jiných okolností odměňování. Stížnost mohou podat též anonymně prostřednictvím Compliance linky.

Compliance Officer musí stížnost prošetřit a vydat doporučení, jak situaci řešit. Oceňujeme, že takový postup existuje a že zaměstnanci a zaměstnankyně mohou využít nezávislou osobu pro posouzení své situace. Též oceňujeme, že je v průběhu šetření zachována jejich anonymita, pokud to situace umožňuje.

Systém odměňování není pro všechny zaměstnané zcela zřejmý a transparentní. V některých odděleních, kde je přímá návaznost na měřitelné výsledky, je systém odměňování jasný a přehledný. V jiných, kde takové přímé vazby stanovit nelze, nepanuje přesvědčení, že je systém odměňování nastaven dle skutečně odvedené práce.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že pouze polovina dotazovaných je přesvědčena o stejné mzdě za stejnou práci pro muže a ženy. Více jsou o tomto tvrzení přesvědčeni muži. Necelá pětina dotazovaných se naopak domnívá, že ženy a muži za stejnou práci stejně ohodnoceni nejsou. Tento názor zastávají v převážné většině ženy. Třetina všech dotázaných na tuto otázku odpověděla, že „Neví“. Do odpovědí se pravděpodobně promítá i to, že sdělování informací o mzdě patří dle smluvního uspořádání mezi důvěrné. V této souvislosti je třeba upozornit na to, že z pohledu českého právního řádu je tato formule nevymahatelná.



Výše uvedený názor podpořily i výstupy z terénního šetření. Dle zúčastněných jsou nestejně mzdy způsobeny tím, že firma se několikrát slučovala, přicházeli lidé z různých jiných firem a přinášeli si sebou různé výše své mzdy. K plošnému srovnání dle vykonávané práce nikdy nedošlo.

*„Jak se vlastně slučovalo, tak si myslím, že tady není úplná platová rovnost, ale nemáme na to důkazy. A je pravda, že se to obtížně nastavuje. Tady přichází lidi a lidi se nechlubí těma platama a pak třeba zjistíte náhodou, že to není úplně dobře.“*

Oceňujeme, že ve firmě je snaha otázku odměňování řešit a nastavovat pravidla pro přidělování pohyblivých složek mzdy a podílu zaměstnaných na celkových výsledcích firmy. V systému nastavení odměňování však existují rezervy, jejichž vyřešení může přispět k větší spokojenosti a loajalitě zaměstnaných.

### Doporučení:

➤ Provést analýzu mezd na stejných pozicích, jejichž náplň práce je stejná. Dle Zákoníku<sup>3</sup> práce má zaměstnavatel povinnost platit za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty též stejnou odměnu. Jinak se dopouští diskriminace. Deklarace rovné odměny je součástí interních dokumentů firmy XY Česká republika s. r. o.

➤ Vytvořit dotazník a realizovat dotazníkové šetření, které bude zjišťovat spokojenost a srozumitelnost systému odměňování v rámci celé firmy.

➤ 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.

➤ Stanovit systém výplaty bonusů tak, aby byl srozumitelný a transparentně odvozený od míry a možností jednotlivých pracovních pozic ovlivnit celkový výsledek firmy. Přenastavit systém odměňování tak, aby byl férový ve vztahu k nově přicházejícím i stávajícím zaměstnaným.

<sup>3</sup> Zákoník práce č. 262/2006 Sb., § 110: Zásada, podle níž náleží všem zaměstnancům a zaměstnankyním za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty rovná odměna, je konkretizována ustanovením § 110 zákoníku práce. Přitom, co je prací stejné hodnoty, je třeba určit podle složitosti,

odpovědnosti a namáhavosti, podle typu pracovních podmínek, za splnění podmínky stejné či srovnatelné výkonnosti a výsledků práce.

## Benefity

*Tato kapitola se zabývá skladbou benefitů, které firma XY Praha 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. Důležitou vlastností nabízených benefitů by měla být jejich různorodost.*

Nabídka benefitů poskytovaných zaměstnaným je upravena směrnicí, která je platná pro všechny pobočky firmy XY Česká republika. Nárok na jejich získání je podmíněn minimálním počtem odpracovaných hodin během pracovního dne (stravenky), nebo druhem a délkou pracovního poměru (příspěvek na penzijní připojištění), či délkou trvání pracovního poměru (dovolená navíc). Plošný nárok je na benefit ve formě týdne dovolené navíc, na jazykové vzdělávání, nebo program slev na služby poskytované firmou XY přímo nebo prostřednictvím obchodních partnerů. Na příspěvek na penzijní připojištění mají nárok osoby v HPP, které pracují pro zaměstnavatele minimálně 12 měsíců. Explicitně jsou z něho vyloučeny osoby na MD/RD a lidé v důchodu, či ve výpovědní době. Ve směrnici je jako benefit uvedena i možnost získat zkrácený úvazek, nebo home office.

Z terénního šetření i dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnaní využívají celou šíři poskytovaných benefitů. Zmiňovány byly i benefity, které v rámci směrnice uvedeny nejsou: např. sleva na pohonné hmoty, slevová karta na nákupy, Multisport karta atd.

Zaměstnanci a zaměstnankyně se shodují, že by uvítali širší nabídku možných benefitů, tak aby si mohli vybrat opravdu všichni. Nejvýhodnější se jim jeví nabídka benefitů formou Cafeterie, kde je spektrum uplatnění velmi široké. Někteří oceňují možnost získat Multisport kartu, jiní ji jako benefit nevnímají, protože je pro ně finančně nedostupná a zaměstnavatel na ni finančně nepřispívá. Též nabízené slevy na služby firmy XY nemají všichni možnost využít:

*„Dneska už nesportuju, tak tu Multisport kartu nevyužiju, ale Cafeterii bych využil. Tam máte body a můžete si koupit, co chcete – lékárna, cestovky, vzdělávací firmy (můžete i dítěti zaplatit přípravu na maturitu), ta Cafeterie je asi nejlepší.“*

*„V Cafetérii si může každý využít, co chce a dotkne se to každého.“*

Z terénního šetření vyplývá, že zaměstnanci a zaměstnankyně by měli zájem zejména o sick day, benefit, který zaměstnavatel v současné době neposkytuje.

Zaměstnaní na poloviční pracovní úvazek nemají nárok na žádné benefity, ani na stravenky. Z vyjádření je patrné, že v podstatě benefity nemají možnost využívat žádné:

*„Já je na polovičním úvazku moc nevnímám, ani na stravenky nemám nárok.“*

*„Já taky využívám jen stravenky a penzijní připojištění, Multisport kartu bych chtěla, ale je drahá.“*

Omezení možnosti nároku na získání benefitů až od šesti odpracovaných hodin za den považuje auditní tým za velmi problematické. Firma tak nepřímou sděluje, že poloviční úvazky nemají v rámci organizace velkou podporu. Ty však mohou

představovat stěžejní možnost pro sladování pracovního a rodinného života. Benefity jsou součástí nepeněžitého plnění zaměstnancům a zaměstnankyním a nepřiznání nároku na ně tak může být základem pro nepřímou diskriminaci osob pracujících na poloviční či jinak zkrácený pracovní úvazek<sup>4</sup>.

#### Doporučení:

- Zvážit přesun benefitů pod systém typu Cafeterie, který umožňuje velkou šíři čerpání pro všechny věkové kategorie a ve velké šíři aktivit, od sportu, přes kulturní aktivity, po vzdělávání a podporu zdraví.
- Upravit nárok na benefity i pro osoby pracující na zkrácený pracovní úvazek (poloviční) a rodiče na mateřské a rodičovské dovolené.
- Zavést pilotně sick days, na jejichž čerpání by měli nárok všichni zaměstnanci a zaměstnankyně v rámci hlavního pracovního poměru bez ohledu na výši úvazku.
- Revidovat Směrnici k benefitům a přesunout záležitosti týkající se úpravy pracovní doby do Pracovního řádu. Na částečný úvazek či jinou vhodnou úpravu pracovní doby mají dle Zákoníku práce<sup>5</sup> nárok osoby, které pečují o děti do 15 let či jiné závislé osoby.

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

Firma XY má zavedený systém hodnocení, který umožňuje provazbu jak na vzdělávání, tak odměňování. Zatímco zpětná vazba směrem k podřízeným je vedoucími udělována, druhý způsob, tedy možnost vyjádřit se k práci nadřízené či nadřízeného, chybí.

Na systém odměňování zaznamenal audit rozdílné pohledy: Pokud je odměňování navázáno na výsledky firmy, je způsob jeho výpočtu jasný, v opačném případě zaměstnaní výpočtu nerozumí.

Ve firmě panuje nejistota ohledně rovného odměňování: 27 % žen uvedlo, že odměňování není rovné. O stejné mzdě za stejnou práci pro muže a ženy je přesvědčeno pouze 55 % všech odpovídajících v dotazníkovém šetření.

Zaměstnaní se shodují, že by uvítali širší nabídku možných benefitů, tak aby si mohli vybrat opravdu všichni. Nejvýhodnější se jeví nabídka benefitů formou Cafeterie, kde je spektrum uplatnění velmi široké a vybrat si může opravdu každý. Jako problematické se jeví omezení benefitů u částečných úvazků, které by mohlo zakládat nepřímou diskriminaci.

<sup>4</sup> Zásada spravedlivé odměny za práci je zmíněna ve více předpisech a je stěžejní zásadou celého pracovního práva: Ustanovení § 1a zákoníku práce, § 16 odst. 1 zákoníku práce, dokonce čl. 28 Listiny základních práv a svobod.

<sup>5</sup> Zákoník práce č. 262/2006 Sb., § 241/2



## 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.*

*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.*

Sladování osobního a pracovního života řeší více interních dokumentů: Pracovní řád, Nabídka benefitů pro zaměstnance firmy XY Česká republika (směrnice), Práce z domova – home office (směrnice).

Z níže uvedených údajů dotazníkového šetření vyplývá, že otázka sladování je zásadní pro velké množství zaměstnaných pražské centrály:

- jedna třetina dotazovaných pečuje o dítě do 10 let,
- 5 % dotazovaných o jinou závislou osobu
- 16 % dotazovaných prohlašuje, že jsou samoživitelky nebo samoživitelé.

Výrazná většina všech dotazovaných se domnívá, že firma XY Praha vytváří srovnatelné pracovní podmínky pro muže a pro ženy. Na dotaz, zda zaměstnavatel vychází vstříc potřebám svých zaměstnaných v otázce sladování, odpovědělo kladně 85 % všech dotazovaných.

Terénní šetření se nesetkalo s nikým, komu by zaměstnavatel nevyšel v této otázce vstříc. Zaměstnaní se vyjadřovali velmi pozitivně o možnostech, které jim firma XY nabízí. Od možnosti pracovat plně v rámci home office, přes zkrácený pracovní úvazek, až po postupný návrat do práce po rodičovské dovolené. Dle tvrzení zúčastněných jsou vztahy na pracovišti dobré a nadřízení vycházejí potřebám zaměstnaných vstříc.

*„(...) jsem zářný případ. ....Byla jsem dlouho v nemocnici (...) zvládla jsem předat tu práci (...) i na nemocenské jsem pracovala z domova. I po ukončení mi umožnili pracovat z domova a i dneska mám možnost využívat.“*

Zazněly i komentáře, že záleží na osobních zkušenostech nadřízeného a osobních vztazích:

„Ne každý nadřízený je tak benevolentní, některý mají řeči, pak to může lidi odradit.“

„Vždy spíše záleží na benevolenci přímého nadřízeného než výlučně na zaměstnavateli (ohledně HO nebo prohození směn.)“

#### Doporučení:

➤ Podporu sladování vyjádřit v interních dokumentech, nastavit politiku firmy v této oblasti, seznámit s ní zaměstnané a důsledně ji zavádět.

### Flexibilní formy práce

Tato kapitola se zabývá flexibilními formami práce, které mohou zaměstnanci a zaměstnankyně 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.

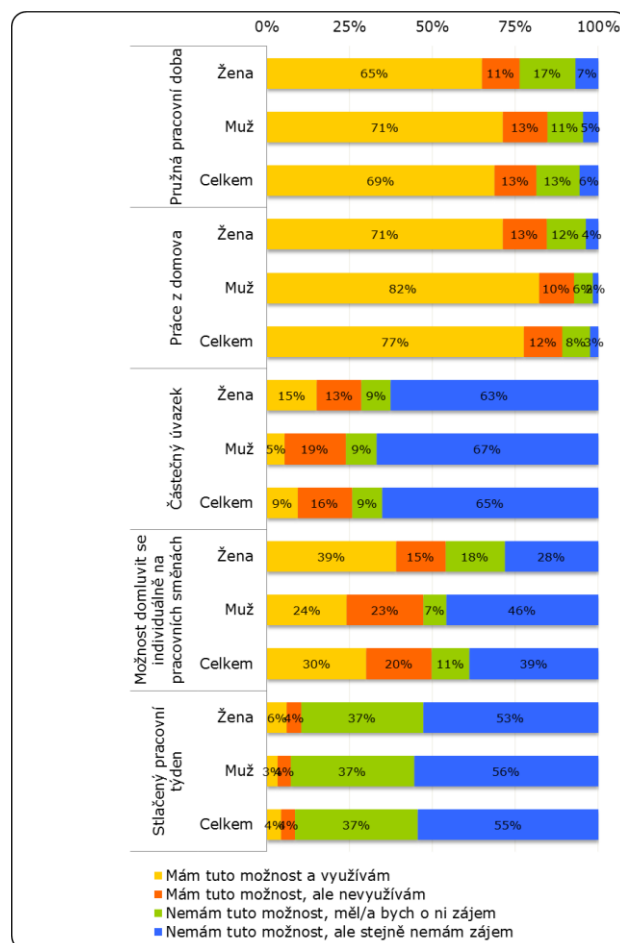
Dle zjištění terénního šetření je úprava pracovní doby možná vždy dle povahy vykonávané práce a domluvy s nadřízeným či nadřízenou. Firma XY Praha vychází požadavkům zaměstnaných vstříc, ať už pracují v rámci hlavního pracovního poměru, dohody o provedení práce, jsou rodiči s malými dětmi, nebo pracujícími, kteří mají ještě studijní povinnosti.

Nadstandartní možnosti sladování jsou možné v rámci Klientského centra, které je vykonáváno výhradně v rámci režimu home office. Jedinou podmínkou je dosažení kritérií, která jsou předem stanovena. Klientské centrum bylo založeno s motivací vyjít vstříc zaměstnancům a zaměstnankyním zejména z důvodu

dojíždění a též péče o děti. V současné době představuje plný režim home office též konkurenční výhodu:

„Požadavek byl hlavně od lidí. Třeba si chtěli přivydělat přesčasy, ale řešili, že zůstat v Praze je pro ně komplikované. .... A teď je to z pohledu trhu výhoda, asi to máme nejvíce rozvinuté. Nemá to moc firem takhle propracovaný a umožňovaný.“

Níže je zařazeno shrnutí z dotazníkového šetření ohledně všech možností flexibilní pracovní doby, které budou podrobněji okomentovány níže.



### Práce z domova (home office – HO)

Jedná se o nejvíce využívanou flexibilní formu pracovní doby. Dle dotazníkového

šetření ji využívá 77 % všech dotazovaných. I z terénního šetření plyne, že je to v kombinaci s pružnou pracovní dobou nejvíce využívaná forma práce. Zaměstnaní velmi oceňují, že tuto možnost mohou využívat. Někteří využívají home office pravidelně některý pevně daný den v týdnu:

*„Jeden den, kdy vím, že ten můj tým je v pohodě, tak zůstávám na home office pravidelně.“*

Jiní využívají možností home office spíše nárazově a nepravidelně v případě potřeby.

*„Velký bonus. Mohla jsem být doma s dítětem namísto ošetřovačky.“*

### **Pružná pracovní doba**

Mezi druhou nejvíce využívanou flexibilní formu práce patří pružná pracovní doba. Pružná pracovní doba se může uplatnit u jednosměnného provozu. Tuto formu práce využívá více než polovina všech dotazovaných v rámci dotazníkového šetření (69 %). I z terénního šetření plyne, že tato forma pracovní doby je hojně využívána a kombinována s prací z domova (home office).

*„Mě vyhovuje, že si na to sednu ráno od půl šesté a nebo večer, když nezvoní telefony (...) Je to velká výhoda.“*

I přes valnou většinu zaměstnaných, kteří mají možnost tuto formu flexibilní formy práce využívat, téměř jedna pětina dotazovaných (13 %) uvádí, že tuto možnost nemá a měla by o ni zájem. Mírně v této skupině převažují ženy.

### **Stlačený pracovní týden**

Dle dotazníkového šetření využívá možnost stlačeného pracovního týdne 4 % všech dotazovaných. Ženy i muži jsou zastoupeni

velmi vyrovnaným způsobem. O možnost úpravy pracovní doby tímto způsobem vyjádřilo zájem nejvyšší procento všech dotazovaných (37 %), přičemž ženy a muži jsou zastoupeni úplně shodně. Z terénního šetření vyplynulo, že takováto úprava pracovní doby by byla po dohodě možná, ale nikoliv plošně např. pro celé oddělení, ale na individuální bázi pro některé jednotlivce. Dle tvrzení personálního oddělení by při umožnění této úpravy bylo důležité, aby umožnění stlačeného pracovního týdne bylo spravedlivé vzhledem k ostatním zaměstnaným v rámci daného oddělení i odděleních ostatních, které spolu vzájemně spolupracují. Pokud by práce v rámci této úpravy pracovní doby byla možná, tedy by nenarušila chod oddělení, pak je vedení jejímu schválení vstřícné.

*„Neumím si představit, že by to fungovalo nějak plošně. Ale individuálně si umím představit, že bychom to podpořili, pokud by někdo přišel s tou myšlenkou a druh práce to umožňoval. (...) A spolupráce s těmi osobami by byla zajištěna, tak proč ne.“*

V průběhu terénního šetření se audit setkal s tím, že stlačený pracovní týden je špatně chápán ve smyslu plošné úpravy pracovní doby pro všechny. I tato úprava pracovní doby je samozřejmě individuální v tom smyslu, že je nutno práci člověka v režimu stlačeného pracovního týdne sladit s prací ostatních zaměstnaných, kteří pracují v jiných formách, např. pružné pracovní době, home office, na zkrácený pracovní úvazek apod. Auditorky se nicméně v rámci auditu s nikým, kdo by pracoval v tomto pracovním režimu neselekaly.

### **Částečný pracovní úvazek**



Dle dotazníkového šetření využívá 9 % dotazovaných možnost pracovat na zkrácený nebo částečný pracovní úvazek, přičemž v tomto počtu výrazně převažují ženy (tvoří 15 %). Dalších 9 % dotazovaných (shodně muži i ženy) by mělo zájem o využívání možnosti částečného pracovního úvazku, ale v současné době takovou možnost nemají. Z terénního šetření vyplývá, že na částečný pracovní úvazek pracují především ženy po návratu z rodičovské dovolené, zkrácený režim je často podmínkou jejich návratu. Částečnou spolupráci především formou DPP využívají též studující. Dle vyjádření vedoucích je ve firmě patrná otevřenost a vstřícnost i vůči částečným pracovním úvazkům a postupného zapojování žen zejména po rodičovské dovolené. Tuto ochotu velmi oceňujeme.

*„Kdybych mohl, tak mám jen zkrácené úvazky, co se týče provozu.“*

*„Nabízíme i přímo práci na zkrácené úvazky. Na Klientském centru, tam to je hodně. [...] Jsou oddělení, kde to preferujeme, protože ty částečný úvazky se dají různě naformulovat. Někdy chtějí pracovat jenom 6h denně. Někdy zase, že chtějí pracovat 4 dny a jeden mít volno. A tam se to dá podle práce hodně upravit.“*

#### Doporučení:

- Aktivně vytvářet a inzerovat pracovní místa již přímo v režimu flexibilní pracovní doby, např. sdílené pracovní místo formou zkráceného úvazku, stlačený pracovní týden či zkrácený pracovní úvazek, pravidelná možnost home office atd.

Velmi kladně hodnotíme šíři možností úpravy pracovní doby. Zejména frekvence a

samozřejmost využívání home office je mimořádná a umožňuje sladování nejen rodičům s malými dětmi, ale i dojíždějícím či starším zaměstnaným. Z terénního šetření vyplývá velká vstřícnost a ochota se individuálně domluvit na úpravě pracovní doby dle potřeby a požadavků konkrétních zaměstnanců a zaměstnankyň. Zároveň vidí auditní tým rezervu v aktivním nabízení flexibilní úpravy pracovní doby přímo v poptávaných pracovních místech a inzerci.

I přes velmi příznivou kulturu a vstřícnost doporučujeme formalizovat postoj firmy XY Praha vůči možnostem sladování pracovního a rodinného/osobního života.

#### Doporučení:

- Formalizovat možnosti a podmínky sladování pracovního a rodinného/osobního života. Nastavit proces, jak požádat o úpravu pracovní doby, specifikovat podmínky, které je třeba dodržet. Specifikovat nápravné postupy v případě neshody mezi nadřízeným a zaměstnaným, který o úpravu pracovní doby žádá.
- Vytvořit souhrnnou prezentaci možností úpravy pracovní doby na intranetu firmy XY Praha. Uvedení všech možných úprav pracovní doby a pracovních režimů a podmínky jejich sjednání.

### **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 firma XY Praha. Důraz je věnován zejména využitím nástrojů, které usnadňují péči o děti případně péči o rodiče či jiného člena rodiny.*

Na pobočce firmy XY Praha jsme nezaznamenali žádné další podpůrné aktivity na podporu většího slaďování práce a rodiny. Zaměstnaní zmiňovali pouze uspořádání Dětského dne, který měl velký ohlas. Firma XY hodně sází na spokojenost zaměstnanců a zaměstnankyň s využíváním flexibilních pracovních úvazků a na další aktivity se příliš nezaměřuje. Doporučujeme se zaměřit na větší podporu zajištění péče o děti dle potřeb zaměstnanců a zaměstnankyň a rozšířit spektrum opatření na podporu slaďování pracovního a osobního života. Tato opatření by měly být poskytnuty a nabízeny všem zaměstnaným, nejen těm, kteří mají malé děti. Závazky péče mohou mít i další zaměstnanci a zaměstnankyně, například o stárnoucí rodiče. A i tito zaměstnanci potřebují podporu a vstřícnost, aby mohli na trhu práce fungovat co nejlépe. Při plánování těchto aktivit je vhodné se zaměřit i na muže. Potřeby žen i mužů mohou být při formulování prorodinné politiky rozdílné a v ČR se stále automaticky počítá s tím, že péči jsou zatíženy hlavně ženy. Je velmi důležité, aby se muži necítili implicitně vylučování ze stávajících programů na podporu slaďování.

#### Doporučení:

➤ V pravidelném režimu, např. čtvrtletně zjišťovat v rámci dotazníkového šetření Work&Life Balance spokojenost zaměstnaných a informovanost o možnostech slaďování, které zaměstnavatel nabízí. Sbírat podněty pro další opatření, či aktivity pro podporu slaďování pracovního, rodinného a osobního života.

➤ Zjistit možnosti zavedení služby hlídání dětí v rámci nepravidelného dětského koutku během porad pro rodiče s dětmi, kteří pracují v režimu plného nebo částečného home office. Zjistit poptávku po pravidelném hlídání dětí v rámci prostor firmy, ať už v rámci dětského koutku, nebo v rámci zřízení dětské skupiny či jiné formy hlídání dětí pro zaměstnané na pobočce v Praze (např. podpora místní státní či soukromé MŠ či jiné organizace provozující službu hlídání předškolních dětí).

**Příklad dobré praxe firmy MSD:** Firma zorganizovala v rámci svých prostor příměstský tábor pro děti svých zaměstnanců a zaměstnankyň.

Mezi další příklady dobré praxe, které využívají firmy a státní instituce, lze zařadit příspěvek na ozdravné pobyty dětí, školy v přírodě atd., oslavu dne otců ve firmě, volný den (1. září) pro rodiče dětí, které vstupují do prvního ročníku základní školy, týden dovolené či volna navíc při narození dítěte.

### *Management mateřské/rodičovské dovolené*

*Tato kapitola se věnuje managementu mateřské a rodičovské dovolené, tedy způsobům, jakým se firma XY Praha staví k procesům odchodu na mateřskou či rodičovskou dovolenou, jakým způsobem udržuje komunikaci se zaměstnanci a zaměstnankyněmi, kteří na mateřské či rodičovské dovolené jsou a jak probíhá následný návrat do pracovního procesu.*

V současné době jsou ve firmě XY Praha na mateřské nebo rodičovské dovolené (MD/RD) výhradně ženy, celkově 38.



Odchod na MD/RD řeší zaměstnankyně většinou s personálním oddělením, kde se dozví formální náležitosti odchodu. Dle dotazníkového šetření by zaměstnankyně uvítaly souhrnné informace k nástupu na MD/RD, aby se po nich nemusely dle jejich tvrzení „detektivně pít“, ale našly je přehledně na jednom místě na intranetu.

Předání agendy před odchodem na MD/RD řeší zaměstnankyně též individuálně se svým nadřízeným či nadřízenou. Pracovní telefon, ani notebook zaměstnankyni po dobu MD/RD nezůstává. Kontakt během MD/RD není formálně udržován, vzdělávání, školení ani jiných aktivit se zaměstnaní na rodičovské dovolené neúčastní. Pracovní email je též pozastaven. Pokud je kontakt udržován, pak je to na neformální úrovni (pozvánka na vánoční večírek atd.) a záleží na osobních vztazích v rámci konkrétního oddělení. Nabídka práce na DPP či DPČ během rodičovské dovolené není zaměstnaným aktivně nabízena. Opět je to spíše na individuální úrovni a potřebách a vztazích na konkrétním oddělení.

*„Proaktivní podpora návratu chybí. Když se zajímá sám zaměstnanec, tak to na personálním řeší a snaží se i vyjít vstříc, ale je to individuální snaha. Chtělo by to připravit program a matky(otce) vyzývat, být s nimi v kontaktu, nabízet formy spolupráce atd.“*

Pokud jde o návraty po rodičovské dovolené, pak z terénního šetření vyplynulo, že s návratem žen se příliš nepočítá. Jindy je jim otevřeně dáno najevo, že s nimi zaměstnavatel již nepočítá:

*„Já jsem řekla, že se vrátím za půl roku, to jsem se nevrátila, tak jsem kontaktovala nadřízeného. Pak po dvou letech jsem volala nadřízenému, reagoval zvláštním způsobem, snažil se mě navést k tomu, že moji pozici nemají a že pokud bych se vracela, že by mi ta nová pozice nebyla příjemná.“*

Ani vedoucí zaměstnanci a zaměstnankyně nemají příliš mnoho informací ohledně způsobu komunikace se zaměstnankyněmi či zaměstnanci na RD a o jejich návrat. Kontakt bývá spíše nárazový, když je potřeba výpomoc, nebo neformální:

*„Netuším, jestli je jim nabídnuto, že se mohou vrátit dřív.“*

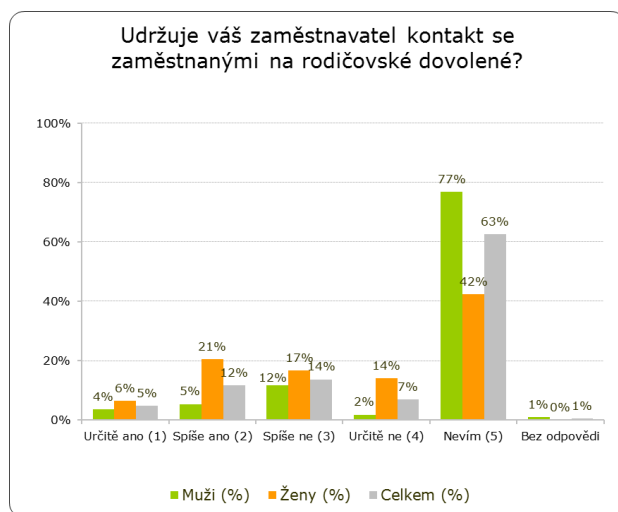
*„Já jsem pravidelně v kontaktu, ale to je spíše z pohledu týmového vedení. Mám na mysli neformální setkávání, tak jsou přizvané i ženy na MD/RD.“*

Na druhou stranu zazněly i ze strany vedoucích a vedení názory, že si rodičů na RD cení a jsou si vědomi jejich kvalit a přínosu pro firmu. Navrhují též umožnit zaměstnaným na RD vzdělávání v rámci skupinových školení a tréninků, aby se zvýšila jejich motivace se vrátit:

*„Převládá názor, že už je nevezmeme zpátky a že zapomněli, že nebudou zvládat. Jsem proti tomu. Zahájil jsem draftování všech matek zpátky, protože i za těch rok a půl jsou o level dál, než nováčci a tam je role home officů, částečných úvazků.“*

*„Za mě, ano, není jediný důvod, proč jim vzdělávání nenabízet. Když to pro ně bude akceptovatelné z pohledu času. Pokud jde o interní rozvoj – mentoring, trénink, tak tam ten výdaj je časový primárně, tam to dokážete skloubit se skupinou zaměstnanců. Tam za mě jednoznačně ano.“*

Dle vyjádření dotazovaných v rámci dotazníkového šetření udržuje zaměstnavatel kontakt se zaměstnanými na RD v necelé pětině případů. Přičemž více převažují ženy. Další pětina dotazovaných uvádí, že zaměstnavatel kontakt neudržuje. Nadpoloviční většina všech dotazovaných Neví, zda je kontakt udržován či nikoliv. Přičemž v této skupině výrazným způsobem převažují muži. Vzhledem k tomu, jakým způsobem jsou muži zastoupeni ve vedoucích pozicích v rámci organizace, považuje auditní tým za důležité, aby i oni byli seznámeni se způsobem a možnostmi udržování kontaktu s rodiči během MD a RD a možnostmi jejich návratu a znovuzapojení do práce organizace.



Rodiče v průběhu rodičovské dovolené i po jejím skončení mohou být velmi loajálními zaměstnanými se zkušenostmi a nově

nabytými dovednostmi, které získávají během rodičovství. Neudržováním kontaktu s nimi v průběhu rodičovské dovolené a vytvářením atmosféry nedůvěry ohledně jejich návratu může zaměstnavatel výrazným způsobem přispět k tomu, že o takto zkušené zaměstnané přijde. Pokud zaměstnavatel má zájem o udržení zaměstnaných žen, které již mají know-how o firmě a zkušenosti, je důležité, aby kontakt s nimi udržoval i v průběhu rodičovské dovolené, aby měly motivaci se vrátit.

#### Doporučení:

- Formalizovat proces odchodu na mateřskou a rodičovskou dovolenou. Ponechat rodiči pracovní email (pokud to nelze, nahradit soukromým emailem) a posílat rodiči pozvánky na události týkající se významných událostí firmy (např. oznámení hospodářských výsledků, strategická rozhodnutí, změny atd.).
- Vypracovat informační materiál pro rodiče, kteří odcházejí na mateřskou/rodičovskou, informovat je o nastavení politik vzhledem k pečujícím, o jejich povinnostech a právech a o povinnostech a právech zaměstnavatele. Zveřejnit veškeré potřebné informace a procesy na intranetu v sekci HR.
- Zasílat rodičům na RD nabídku školení a umožnit jim se seminářů a školení účastnit. Umožnit jim se účastnit i jazykových školení.
- Aktivně nabízet možnost spolupráce během MD/RD na dohodu o provedení práce či DPČ ještě před odchodem na MD.
- Zvážit roli mentora či mentorky, který/á rodiče po návratu na pracovní místo bude po stanovenou dobu (např. 1 měsíc)

provázet a usnadní mu tak návrat a orientaci v rámci pracovní pozice, kam se vrací. (Často se rodič vrací na jinou pracovní pozici a má na starosti jinou agendu, než vykonával či vykonávala před odchodem na MD/RD).

#### **Příklad dobré praxe:**

**Firma Accenture Central Europe** má od roku 2013 ucelený program pro rodiče, který jim usnadňuje odchod na MD a návrat po skončení RD. Rodiče mají možnost se během RD vzdělávat, účastnit se jazykového vzdělávání, setkávat i během RD, kdy firma pořádá pravidelná setkání pro rodiče s dětmi. Accenture má vypracován mentoringový program návratu po RD: Maternity Returners Program. Od roku 2017 funguje též Klub otců. Accenture podporuje i čerpání otcovské části rodičovské dovolené.

Více o programu je možno nalézt zde: <http://diverzita.cz/wp-content/uploads/2017/08/P%C5%98%C3%8DKLAD-DOBR%C3%89-PRAXE.pdf>

**Vodafone česká pobočka** má řadu opatření na sladování rodinného a pracovního života. Finančně podporuje dřívější návrat rodičů po mateřské dovolené. Během MD/RD nabízejí zaměstnanecké benefity na rok dopředu a to i bez ohledu na příslib návratu do firmy.<sup>6</sup>

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

Možnosti sladování pracovního a rodinného života jsou ve firmě XY Praha velmi dobře uchopeny a fungují velmi dobře. Možnosti jsou závislé od povahy práce a od dohody s nadřízenými. Audit vítá, že firma XY Praha je tomto ohledu progresivním zaměstnavatelem. Umožňuje unikátní režim plného home office v rámci Klientského centra i jiných pracovních pozic, pokud to jejich charakter umožňuje.

Firma XY se snaží vytvářet vhodné podmínky pro sladování pracovního a rodinného života. A to nejen ve vztahu k rodičům, ale i studujícím, kteří spolupracují formou krátkodobých či dlouhodobých brigád ve formě DPP či DPČ. Nicméně dle výsledků dotazníkového šetření velká část dotazovaných neví, jaké možnosti v oblasti sladování zaměstnavatel nabízí. Z terénního šetření plyne, že by zaměstnaní uvítali větší šíři prorodinných opatření a aktivit. Například krátkodobé hlídání dětí během porad pro osoby na plném home office, nebo více aktivit pro rodiče s dětmi jako byl Dětský den.

Největší procento zaměstnaných využívá home office a pružnou pracovní dobu. Home office nemá možnost využívat 8 % dotazovaných dle dotazníkového šetření. Přičemž dvakrát více žen než mužů by o možnost home office stálo a nemá tuto možnost (12 % žen, 6 % mužů). I přes valnou

---

<sup>6</sup> Cit dle: <http://www.feminismus.cz/cz/clanky/vodafone-nebojime-se-vystoupit-z-rady>, dne 22. 8. 2018



většinu zaměstnaných, kteří mají možnost využívat pružnou pracovní dobu, uvádí téměř jedna pětina dotazovaných (13 %), že nemají tuto možnost a měli by o ni zájem. Mírně v této skupině převažují ženy.

Kontakt s rodiči na mateřské a rodičovské je udržován spíše neformálně. Proces odchodu na mateřskou, udržování kontaktu v jejím průběhu a návrat není nijak formalizován a záleží na každé jednotlivé ženě a jejím nadřízeném či nadřízené, jakou spolu uzavřou dohodu a zda jsou ve vzájemném kontaktu v průběhu rodičovské dovolené. V rámci firmy XY Praha panuje přesvědčení, že pracovní místo se ženám na MD/RD nedrží a že se s nimi po skončení rodičovské dovolené již nepočítá. Někteří vedoucí tuto praxi neschvalují a uvědomují si, že ženy po RD jsou kvalifikovanými odbornicemi ve svém oboru a je lépe si je udržet a motivovat, aby se vrátily, než je nahradit nováčky. Dle zákonné úpravy má zaměstnavatel i po skončení rodičovské dovolené povinnost zajistit zaměstnankyni pozici, která odpovídá její pracovní smlouvě.

## 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 firmy XY Praha a jejich přístupu k dílčím tématům, které se k rovným příležitostem váží (např. diskriminace).*

Rovné zacházení je ve firmě XY upraveno v několika dokumentech. Kodex obchodního chování AB (dále jen Kodex) obsahuje kapitolu s názvem *Zdvořilost na pracovišti* zahrnující témata: Rovné příležitosti, Pracoviště bez obtěžování a Chování při práci. Kapitola deklaruje snahu o zajištění rovných příležitostí pro zaměstnance.

*„Rozhodnutí společnosti v oblasti zaměstnání musí vycházet ze zásluh jednotlivce a firemních potřeb; nesmí hledět na rasu, barvu nebo etnický, kulturní, společenský či národní původ, sexuální orientaci nebo identitu, rodinný stav, pohlaví, zdravotní postižení nebo věk. Tento závazek se vztahuje na všechny aspekty zaměstnání – nábor, přijetí, hodnocení, povyšování, odměny, školení, vlastní rozvoj i ukončení pracovního poměru.“*

Kapitola se dále hlásí k podpoře rozmanitosti a nepřijatelnosti jakékoliv formy obtěžování. Velmi oceňujeme, že jsou vyjmenovány konkrétní formy obtěžování a zaměstnanci a zaměstnankyně si tak mohou lépe představit, co tato forma chování představuje. Z pohledu rovných příležitostí je třeba ocenit kvalitní a profesionální zpracování této kapitoly. Co lze naopak vytknout, je zahrnutí těchto témat do kapitoly *Zdvořilost na pracovišti*. Rovné příležitosti a obtěžování jsou zásadní témata

a jejich zařazení do kapitoly s tímto názvem může působit tak, že dochází k jejich zlehčování. Jedna z kapitol se věnuje i způsobu oznamování porušení kodexu včetně anonymního oznámení. Z hlediska vizuální stránky jsou v Kodexu zastoupeny ženy i muži i různé etnicity, nicméně jedná se spíše o mladé lidi a chybí zde větší reprezentace starších osob.

V současné době připravuje vedení firmy též celofiremní školení v oblasti Kodexu, které bude pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně povinné a bude probíhat online. Pravidelně jednou za rok proškoluje právní oddělení též členy a členky top managementu, protože jsou na exponovaných pozicích a tedy je důležité, aby Kodex dobře znali a dokázali implementovat v každodenních pracovních situacích.

Rovné zacházení významněji tematizuje ještě Pracovní řád v části Pracovní kázeň. Je zde obsažen zákaz jakékoliv diskriminace a sexuálního obtěžování. Oceňujeme, že je zde toto téma explicitně uvedeno.

*„Ve Společnosti je zakázáno jakékoliv sexuální obtěžování, jímž se rozumí zejména nežádoucí chování sexuální povahy nebo jiné chování spočívající v pohlavním pudu či pohlavním životě poškozující důstojnost zaměstnanců včetně chování nadřízených a kolegů.“*

Dokumenty poskytnuté k analýze jsou psané převážně v generickém maskulinu. Používá se označení zaměstnanec, zákazník, pracovník, apod. Auditorky si jsou vědomy skutečnosti, že používání obou forem, tedy maskulina i feminina, může přispívat k zdlouhavějšímu procesu tvorby dokumentů, z hlediska genderové rovnosti

se však jedná o velice důležitý aspekt. Je prokázáno, že ve většině případů si lidé při užití generického maskulina spontánně představí muže. Čím vyšší je prestiž dané pozice či profese, tím se také zvyšuje procento asociací s mužským pohlavím. V důsledku užívání generického maskulina se ženy vytrácejí z naší představy o veřejném životě, jsou systematicky zneviditelňovány a v reálném a materiálním důsledku také společensky znevýhodňovány.

Otázky diskriminace je důležité vnímat i v souvislostech se snahou o rozvoj a podporu diverzity. Stereotypní představy často umožňují definovat pracovní pozice jako „mužské“ a „ženské“ a navzájem neprostupné. Vzhledem k tomu, že i firma XY podniká v oboru, kde se v technických profesích nacházejí v převážné většině muži, doporučujeme aktivně vyzdvihovat právě ženy v technických profesích a tím rozrušovat stereotypní představy, což může v konečném důsledku přispět k rovnoměrnějšímu zastoupení žen a mužů napříč různými obory a též ve firemní hierarchii (ženy manažerky).

V průběhu šetření byly ale zmiňovány i snahy o rozmanité složení týmu. Podpora žen v technických profesích:

*„Já jsem elektrotechnik a lezla jsem po střeších (...) baví mě to, mám ráda vejšky.“*

*„I toho technika může dělat někdo, kdo má zájem a je třeba žena.“*

A též podpora mužů při péči o rodinu a větší zapojení v péči o děti:

*„Mám v týmu čerstvého otce, měl týden zákonné. Pak jsme se domluvili, že si vzal další dva týdny. Ted' velmi často píše, že malá má problém, využívá home office. Je*



*zapojený do rodiny, může využít home office.“*

*„Stejně mám v týmu tatínka dvojčat, když potřebuje být ve 4 hodiny v porodnici, tak je to v pohodě.“*

Na globální úrovni AB existuje program diverzity: Firma XY Diversity Makers, v jehož rámci probíhají aktivity na podporu diverzity ve firmě. Cílem programu je vytváření inspirativní společnosti, podpora rozmanitost na vedoucích pozicích, zavádění mentoringových programů na podporu diverzity a talentů, vybudování diverzifikované sítě v každé národní organizaci. Ve firmě XY Praha proběhla v rámci tohoto programu „inspirativní snídane“ s dvěma členkami top managementu na téma postavení žen v lokálním top managementu. Interní zaměstnaní též byli prostřednictvím interní komunikace s programem seznámeni. Nicméně z terénního šetření vyplynulo, že zaměstnaní si neuvědomují, v čem program přesně spočívá a nemají o něm bližší povědomí.

V rámci celé skupiny AB existuje pracovní skupina, které se tématu diverzity věnuje. Pobočka firmy XY Praha je reprezentována nejvyšším vedením. Cílem je především sdílení dobrých praxí a opatření k prohlubování diverzity v jednotlivých zemích. Tuto aktivitu velmi vítáme. Je patrná snaha se tématem diverzity zabývat. Jednou měsíčně probíhá hovor s HR manažerkou v USA, kde jednotlivé pobočky informují o tom, jaké aktivity podnikají v rámci podpory diverzity. Ze strany nejužšího vedení je tato iniciativa oceňována:

*„To že si na to najde jednou za měsíc tu hodinu (call) je docela dobrý. Je vidět, že na to dává důraz. To není úplně běžný. Ale je to ženská, tak ví, že je to potřeba.“*

Nicméně v rámci firmy XY Praha se zatím nedaří promítnout opatření na podporu diverzity systematicky do všech procesů v rámci firmy, zejména v oblasti náboru, složení týmů, cílené podpory žen v rámci kariérního rozvoje a růstu do vedoucích pozic, zapojení starších zaměstnaných atd. Pravidla týkající se genderové vyváženosti nejsou v rámci firmy XY Praha formalizována, na rozdíl například od firmy XY v Rumunsku, kde do výběrového řízení musí od určité pozice být přítomna alespoň jedna žena. Ve firmě XY Praha panuje skepse, že by takové opatření mohlo být zejména v technických pozicích funkční:

*„Ale trochu mě zamrazilo, kdybychom měli třeba tohle pravidlo na technickým, tak to bude hodně velké problém. (...) Tam se nepřihlásí jediná ženská do takového výběrového řízení. Na IT taky ne. Za to, když budete hledat účetní, tak máte daleko větší přetlak těch žen.“*

Cílené motivační aktivity na podporu mužů či žen v nestereotypních pracovních pozicích firma dosud nerozvíjí:

*„Asi nic takového nepodnikáme, že bychom nabádali to opačné pohlaví. (...) Nevím o tom, že bychom takhle vyloženě nabádali v inzerátu, to ne. To asi tady nikoho nenapadlo.“*

#### **Doporučení:**

➤ Nadále prohlubovat téma diverzity, proškolení vedoucích pracovníků a pracovnice v tématech souvisejících s výhodami různorodých pracovních týmů a možností,

kteří mají k uplatňování diverzity ve své každodenní praxi.

- Aktualizovat interní dokumenty a směrnice tak, aby zahrnovaly mužský i ženský rod.
- Vyjmout rovné příležitosti z kapitoly Zdvouřilost na pracovišti a ponechat je jako samostatnou kapitolu.
- Jasně deklarovat závazek nejen nediskriminace, ale přímo rovného přístupu k ženám a mužům, genderové rovnosti jako hodnoty, jíž se firma XY Česká republika s. r. o. chce v personálních procesech a přístupu k lidem řídit.

Příklad dobré praxe: innogy Česká republika, a. s. (dříve RWE Česká republika). Společnost realizuje celou řadu programů na podporu diverzity. Má rozpracovanou i dlouhodobá opatření v oblasti genderově vyrovnaného náboru, stejně jako vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnaných. Společnost provedla analýzu systému odměňování z hlediska genderové rovnosti. Ve firmě existuje pracovní pozice, která v rámci lidských zdrojů přímo odpovídá za agendu diverzity.

### **Systém Komunikace (zaměřeno na interní i externí komunikaci)**

Tato kapitola se zabývá problematikou komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci a zaměstnankyněmi a vedením firmy XY Praha. 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.*

Dle dotazníkového šetření se zaměstnaní cítí komfortně ve vztahu k vyjádření připomínek či návrhů ve vztahu k nadřízeným. Naprostá většina všech dotazovaných se ztotožňuje s tvrzením, že nadřízení jsou návrhům a podnětům otevření. Přičemž zastoupení žen a mužů je velmi vyrovnané. Jen 7 % dotázaných s tímto vyjádřením nesouhlasilo.

V rámci terénního šetření se ukázalo, že otevřenost ve vztahu k nadřízeným existuje, nicméně v některých případech se s připomínkami či návrhy zaměstnaných dále nepracuje:

*„Já jsem nikdy neměla problém říct, co si myslím a měla jsem s tím velké problémy. Problém byl u nadřízených, jeden byl odejit, druhý tam je, řešila jsem to i na HR. Nikdy se s tím nic neudělalo, všichni to vidí. (...) Bylo nás víc, co jsme si stěžovali na Klientském centru, všichni něco podepsali, ale nikam to nevedlo. Pak byli všichni postupně povyhazováni.“*

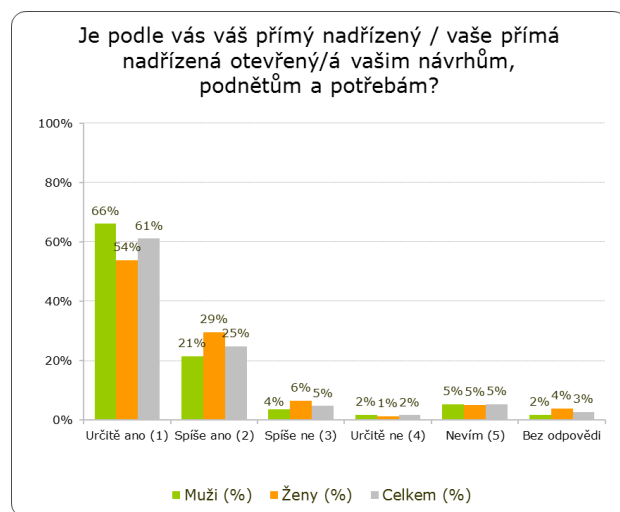
*„Když jsem byla na Klientském centru, tak se nic nestalo, když jsem na něco upozorňovala. Měla jsem jednou i spor s nadřízeným, dostalo se to až na právní oddělení, to se mě zastalo. Ale na Klientském centru se to neřešilo.“*

Firma též sbírá podněty v rámci anonymního dotazníkového šetření, kde mají zaměstnaní možnost se vyjádřit.

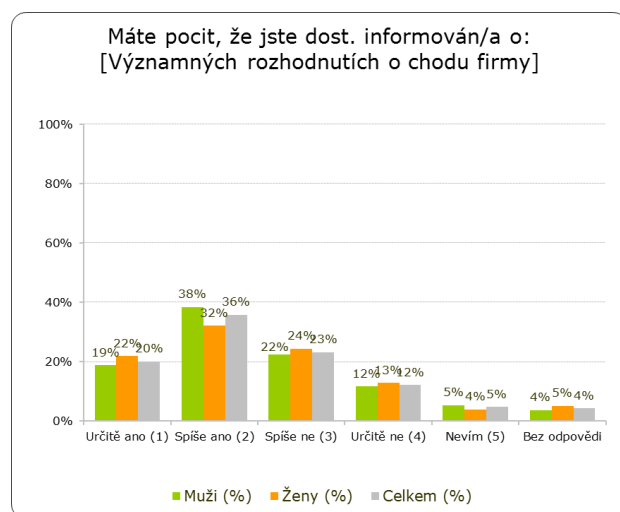
*„On asi 4 x do roka probíhá dotazník anonymní, že se můžeme vyjádřit k něčemu (naposledy to bylo nějaký občerstvení).“*

*„Máme projekt, který se jmenuje Spark. Tam můžou dávat jakýkoliv podnět na*

*zlepšení. Máme platformy. Můžou oslovit i svého nadřízeného. Máme na to fóra. Jednou za čas jsou i chaty i se členy Top Managementu. Tam můžou lidi zadávat otázky. Neidentifikovatelně. Firma se snaží být otevřená.“*



Naproti tomu nepanuje dle dotazníkového šetření velká informovanost ohledně významných rozhodnutí o chodu organizace. Pouze polovina dotazovaných se cítí být informována o zásadních rozhodnutích firmy.

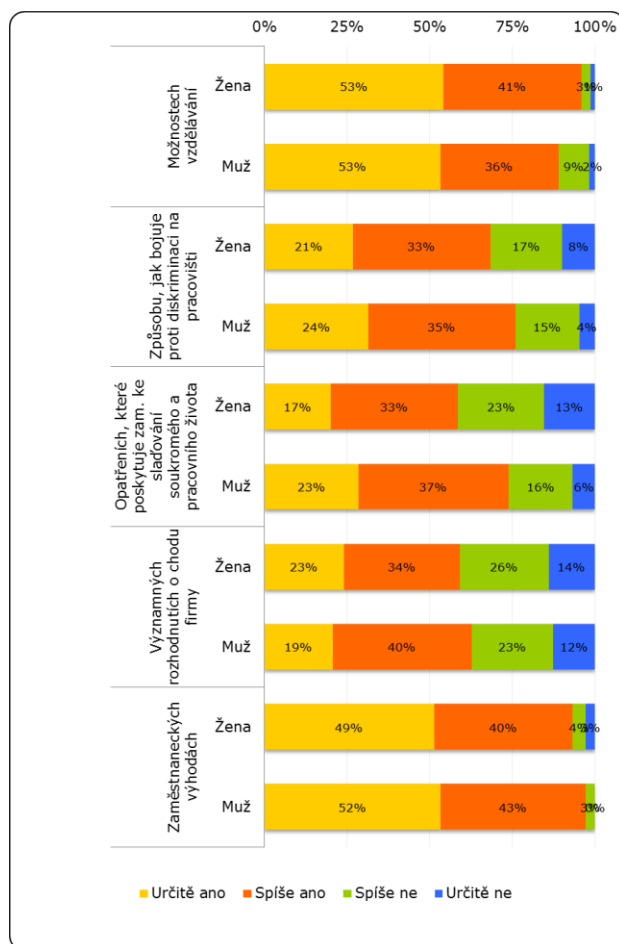


Příkladem takové změny a zásadního rozhodnutí organizace je sloučení firmy XY s XY které bylo aktuální v době auditu.

Někteří zaměstnaní se cítili být touto situací ohroženi, nebyli si jisti, jak bude firma po sloučení dále fungovat. Jiní naopak zastávali názor, že firma se již slučovala mnohokrát a je tedy zbytečné se trápit předem. Z terénního šetření vyplynulo, že HR oddělení připravuje speciální školení či trénink „Jak se vyrovnat se změnou“, který by měl zaměstnané na situaci slučování připravit. A zejména připravit vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně, aby dokázali na obavy svých podřízených reagovat. Tuto iniciativu hodnotíme velmi kladně. Strategická rozhodnutí firmy mohou zásadním způsobem otrást situací v rámci zaměstnaneckých týmu a je důležité, aby o zásadních krocích firmy byly v dostatečné míře informováni, aby neztratili motivaci pro svou práci a efektivní výkon. Z terénního šetření též vyplývá, že některá rozhodnutí se provádějí na úrovni vlastníka celé firmy a tam z povahy věci nemohou být zaměstnaní v České republice zapojeni:

*“[...] některá rozhodnutí dělá vedení v Americe. A některé věci se ani nemohou komunikovat a tam zaměstnanci vtaženi nejsou.“*

Do interních rozhodnutí se firma snaží zapojit více zaměstnaných zejména prostřednictvím Top 50, což je skupina, která spolu i pravidelně komunikuje a generální ředitel je otevřený dotazům.



### Doporučení:

- Nadále prohlubovat funkční a otevřenou komunikaci, podporovat vedoucí pracovníky a pracovnice v komunikačních dovednostech. Zaměřit se zejména na konstruktivní zacházení se zpětnou vazbou ze strany podřízených.
- Zaměřit se na přenos informací mezi zaměstnané. Zaměřit se především na opatření na podporu sladování práce a osobního života, boj proti diskriminaci a zesílit informovanost zaměstnaných o chodu firmy a důležitých rozhodnutích, které se firmy týkají.

### Pracovní prostředí

Tato kapitola se věnuje pracovnímu prostředí firmy XY Praha 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.

Firma prošla v poslední době rekonstrukcí jednotlivých podlaží. Celková rekonstrukce není ještě dokončena. V dotazníkovém šetření se objevily komentáře a připomínky, které hodnotí pracovní prostředí v některých podlažích jako životu nebezpečné. Nicméně během terénního šetření nezazněly negativní komentáře, ani připomínky k pracovnímu prostředí. V rámci vlastní zkušenosti během terénního šetření se auditorky setkaly s příjemným pracovním prostředím, plně vybavenými kuchyněmi, prostornými zasedacími místnostmi.

Z terénního i dotazníkového šetření je zřejmé, že řada zaměstnanců a zaměstnankyň zastává názor, že muži a ženy se hodí „přirozeně“ pro určitou práci. Jedná se o stereotypní představy, které stěžují hodnocení jednotlivců podle jejich individuálních schopností.

*„Tam jde o to, na jaký pozici děláme, mojí pozici může dělat kdokoliv, ale třeba ty technici .....“*

*„Nebo nějakou hostesku atraktivní, to taky asi můžou spíš holky.“*

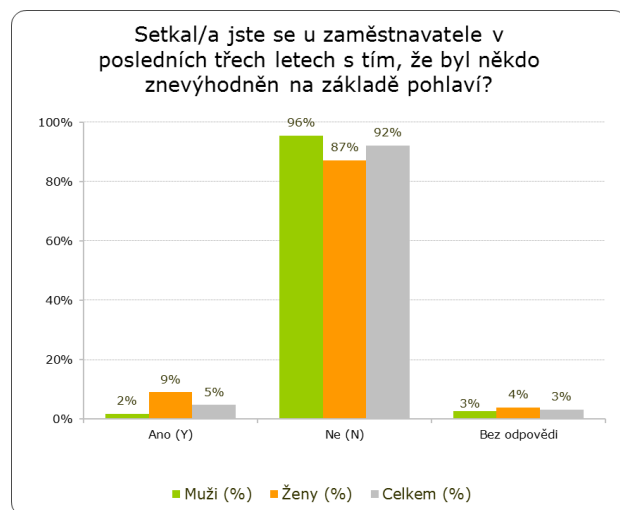
*„Ale to by byla rarita v některých pozicích. Byla by to velká rarita, kdyby to byla třeba žena. Nebo naopak, že by se hlásil na HR“*

*admin muž, tak by to bylo taky hodně překvapivý.“*

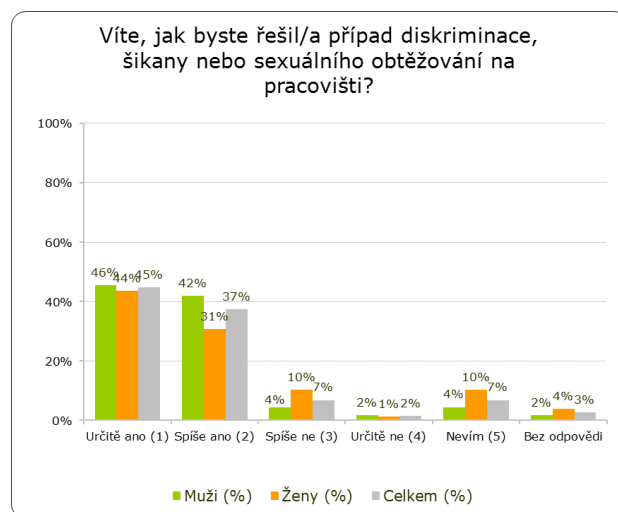
*Ojediněle, ale objevuje se i přímá diskriminace:*

*„To je otázka, když vám přijde holka, který bude 33, je čerstvě vdaná a je ve výhledu, že bude těhotná a za rok odejde, tak kdybych tam měl/a někoho, kdo tam bude 3 roky, tak si vyberu radši jeho.“*

Dle dotazníkového šetření se s případem znevýhodnění na základě pohlaví setkala 5 % dotazovaných, přičemž ženy jsou zastoupeny 9 %. Většina dotazovaných (92 %) se vyjádřila, že se se znevýhodněním v posledních třech letech nesetkala, přičemž muži a ženy jsou v této skupině zastoupeni vyrovnaně.



Z dotazníkového šetření vyplývá, že v posledních 3 letech se s projevy diskriminace, šikany či sexuálního obtěžování setkala 5 % zaměstnaných.



Zaměstnankyně a zaměstnanci uvedli, že vědí, jak řešit případ diskriminace, šikany či obtěžování, kdyby se s nimi setkali – situaci by umělo nebo spíše umělo řešit 82 % osob, které dotazník zodpověděly. Určitě a spíše by neumělo situaci řešit 6 % mužů a 11 % žen. Že neví, jak by situaci řešilo, odpovědělo 10 % žen.

Případy diskriminace, porušování pracovního řádu, šikany či sexuálního obtěžování má na starosti Compliance Officer. Za posledních 2, 5 roku proběhlo 5 šetření. V některých případech stačí k nápravě situace fakt, že je zahájeno vyšetřování:

*„Dost často ti lidi nevědí, že je to tomu druhému nepřijemné. Leckdy stačí, už jenom to, že jdou za mnou a musí takováto situace nastat. (...) Stačí jim to vysvětlit, že takhle ne, že je to špatně.“*

*Jindy je potřeba zaujmout striktnější opatření a s člověkem, který opakovaně porušuje Kodex obchodního chování se rozloučit:*

*„A ano, zaznamenali jsme případ, kdy to bylo cílený a tam jsme se rozloučili s tím člověkem. Protože to se tady netoleruje.(...)“*



*Politika je celofiremní, celý skupiny a dost se na to dbá.“*

Za případ diskriminace považovaly zaměstnané ženy názvy zasedacích místností, které jsou pojmenovány po fotbalových klubech a hospodách.

*„Když jsem se vrátila, šla jsem na jinou pobočku, překvapilo mě, jak jsou pojmenované zasedací místnosti – po fotbalových klubech a hospodách. Překvapilo mě, že tohle třeba prošlo. To je jako, kdyby se jmenovaly po kosmetických značkách.“*

Celkově se dá shrnout, že zaměstnanci a zaměstnankyně mají důvěru v HR a nastavené procesy, že by se stížnost projednávala a řešila a byly z ní vyvozeny patřičné důsledky:

*„diskriminace apod. je ošemetné téma, vždy jde o různé pohledy obou stran, nicméně máme fungující HR, tam bych se svým názorem obrátil“*

*„každý podnět, se kterým přijde zaměstnanec na HR je velmi důkladně prověřen a pokud se jakákoliv diskriminace potvrdí, jsou z toho vyvozeny následky (výtka, výpověď...)“*

#### **Doporučení:**

➤ Zvážit přejmenování zasedacích místností tak, aby se s jejich názvy mohly identifikovat všichni zaměstnaní. Při dalších podobných příležitostech pověřit tým složený z žen i mužů, který se takového úkolu ujme tak, aby se žádná skupina osob necítila diskriminována.

➤ Informovat zaměstnance a zaměstnankyně o tom, jakým způsobem bude zacházeno s jejich podnětem

podaným na Compliance linku v případě šikany, sexuálního obtěžování a další negativních jevů. Do kdy obdrží odpověď, jak bude chráněna jejich anonymita atd.

➤ Zaměřit se na vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně, aby byli v tématu obtěžování a diskriminace proškoleni tak, aby se znalost problému obtěžování a šikany a jeho řešení stala součástí jejich manažerských kompetencí.

### **Společenská odpovědnost CSR**

AB jako mateřská organizace firmy XY se zaměřuje především na aktivity podporující bezpečnost na internetu. Firma XY poskytuje služby a produkty zdarma pro školy, domovy dětí apod. Finanční dary poskytuje v malé výši a v nepravidelném režimu. V rámci poboček firmy XY funguje i dobrovolnictví. V minulosti byly dobrovolné aktivity zaměstnanců i finančně podporovány firmou. Firma XY Praha spolupracovalo s neziskovou organizací Hestia, která zajistila dobrovolníky. V každé lokalitě je skupina lidí, která se ujala nějakého neziskového projektu. V minulém roce takto firma XY Praha zorganizovalo Dětský den, který měl velký ohlas. V letošním roce připravují Family Day. Ve firmě XY Praha jsou organizovány internetové kurzy pro seniory a seniorky ohledně bezpečnosti a práce na internetu. Nejdříve to byly jen kurzy pro rodiče zaměstnanců a zaměstnankyň, nyní oslovili již i zákazníky a zákaznice firmy XY, pro něž kurzy organizují. Zaměstnaní firmy XY jsou podporováni též k dárcovství krve.

#### **Doporučení:**

➤ Aktivity CSR směřovat též do oblasti podpory dívek a žen v technických



profesích, spolupracovat s neziskovými organizacemi, školami, veřejnou správou a vychovávat si tak zároveň potenciální talenty pro rozvoj firmy.

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

Rovné zacházení je ve firmě XY upraveno v několika dokumentech. Kodex obchodního chování AB tematizuje rovné příležitosti, deklaruje pracoviště bez obtěžování, přičemž jsou vyjmenovány konkrétní formy obtěžování a zaměstnanci a zaměstnankyně si tak mohou lépe představit, co tato forma chování představuje. Rovné zacházení významněji tematizuje ještě Pracovní řád v části Pracovní kázeň. Je zde obsažen zákaz jakékoliv diskriminace a sexuálního obtěžování.

Formalizování témat diskriminace a obtěžování včetně přesně popsaného postupu v případě jeho výskytu má jednoznačně pozitivní dopad v běžném pracovním životě zaměstnaných. Z terénního šetření vyplývá, že zaměstnanci a zaměstnankyně vědí, jak postupovat v případě výskytu nežádoucího chování či jednání, ať už se jedná o diskriminaci, šikanu, či jakoukoliv formu obtěžování a mají důvěru, že bude zjednána náprava. Firma XY Praha má též pozici Compliance Officer, která je přímo zodpovědná za prošetřování případů výše zmíněných nežádoucích jevů na pracovišti a zjednání nápravy a řešení. Na globální úrovni disponuje firma XY též Compliance linkou, kam je možné podat podnět či stížnost anonymně.

Na globální úrovni existuje program diversity firmy XY Diversity Makers, který má za cíl podporovat rozmanitost v rámci firmy, budovat diverzifikované sítě v každé národní organizaci. Ve firmě XY Praha se nicméně nedaří integrovat téma diversity do všech procesů v rámci firmy, zejména v oblasti náboru, kariérního rozvoje žen a podpory jejich růstu do vedoucích pozic, systematického vytváření smíšených týmů a to nejen z hlediska pohlaví, ale i věkové struktury zaměstnanců a zaměstnankyň.

Dotazníkové i terénní šetření potvrzuje, že pražská pobočka firmy XY je otevřená podnětům a připomínkám zaměstnanců a zaměstnankyň směrem k vedoucím pracovníkům a pracovnícím i nejvyššímu vedení.

Zaměstnanci a zaměstnankyně se cítí být málo informováni o významných rozhodnutích firmy. Do této kategorie můžeme počítat i náhle odchody zaměstnaných, které nejsou dostatečně transparentně komunikovány a mnohdy způsobují šíření fámy a strach o udržení stávající pracovní pozice.

AB jako mateřská organizace firmy XY se zaměřuje především na aktivity podporující bezpečnost na internetu. Firma XY poskytuje služby a produkty zdarma pro školy, domovy dětí apod. Finanční dary poskytuje v malé výši a v nepravidelném režimu. V rámci poboček firmy XY funguje i dobrovolnictví. V minulosti byly dobrovolné aktivity zaměstnanců i finančně podporovány firmou, V každé lokalitě je skupina lidí, která se ujala nějakého neziskového projektu, a organizuje ho. V minulém roce takto firma XY Praha

zorganizovala Dětský den, který měl velký ohlas.

# PŘÍLOHY: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ FIRMA XY PRAHA

---

---