



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

GENDEROVÝ AUDIT XY

2018



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

OBSAH

ZADÁNÍ A METODIKA GENDEROVÉHO AUDITU	3
Východiska projektu	3
K čemu slouží genderový audit?	3
Gender Studies, o. p. s.	4
Metodika genderového auditu	4
SOUHRN HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ A DOPORUČENÍ	7
Poděkování	7
Souhrn hlavních zjištění	7
Doporučení – akční plán	9
Krátkodobá doporučení	9
Dlouhodobá doporučení	11
ÚVOD	12
Cíle firmy z genderového hlediska	12
ANALYTICKÁ ČÁST: ZJIŠTĚNÍ GENDEROVÉHO AUDITU.....	13
Personální politika	13
Analýza struktury a personálního obsazení firmy	13
Proces přijímání nových zaměstnanců a zaměstnankyň	14
Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň	17
Vzdělávání a kariérní rozvoj	19
Age management ve vztahu ke genderu	21
Souhrn zjištění v oblasti Personální politiky	22
Hodnocení a odměňování	23
Systém hodnocení a odměňování	23
Benefity	26
Souhrn zjištění v oblasti Hodnocení a odměňování práce	27
Sladování osobního a pracovního života	28
Aktivity, usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny/osobního života	28
Management mateřské/rodičovské dovolené	31
Souhrn zjištění v oblasti Sladování pracovního a rodinného/osobního života	33
Kultura pracovního prostředí	34

Přístup k politice rovných příležitostí	34
Systém komunikace (zaměřeno na interní i externí komunikaci)	34
Pracovní prostředí	38
Společenská odpovědnost CSR.....	41
PŘÍLOHY: VÝSTUP Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	43

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

Gender Studies, o. p. s.

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

Firmám nabízí:

- Informace a konzultace k problematice rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce
- Tréninky a školení v této oblasti

- Genderové analýzy firemních politik a auditů rovných příležitostí
- Specifické řešerše z českých a zahraničních výzkumů, odborné literatury a dobrých praxí

Metodika genderového auditu

Realizovaný genderový audit vychází ze Standardu genderového auditu¹. Pro audit byla využita kombinace výzkumných metod. Byla analyzována data z různých zdrojů. Informace, které byly průběžně zjišťovány, byly v dalších krocích ověřovány. Hlavní použitou analytickou metodou je kvalitativní obsahová analýza a kritická diskurzivní analýza s důrazem na genderovou dimenzi².

Pro analýzu byly použity následující zdroje:

Metadata

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

Vize, mise, etika, chování

¹ Úřad vlády ČR. 2015. Standard genderového auditu. https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Standard_genderoveho_audit_CJ.pdf

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

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

Interní manuály

- Manuál lidských zdrojů

Vnitřní předpisy upravující vybrané oblasti (formalizované dokumenty)

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

Jiné interní materiály a dokumenty

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

Vnitřní komunikace, informování

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

Průzkumy, předchozí audity

- Employer branding – prezentace výsledků průzkumu (Ipsos Loyalty, červenec 2017)

- Wellbeing Praha HO (červenec 2017)
- XY Engagement and Culture Survey Results (Gallup, 2016)

Produkty, nabídky

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

Formuláře

- Žádost o projednání pracovní záležitosti – formulář

Internet

- Inzerát -

Kromě těchto zásadních dokumentů byly auditním týmem vyhledány i další materiály. Konkrétně se jedná o tyto webové stránky:

www.xxx.cz

Dotazníkové šetření – postup a zjištění

Zaměstnancům a zaměstnankyním byl rozeslán link na on-line dotazník. Celkem odpovědělo **92** osob (53 žen, 39 mužů) ze 181 dotázaných, což představuje 51 procentní návratnost dotazníků. Žen bylo mezi respondenty 58 % a mužů 42 %, oproti poměru žen a mužů v zaměstnanecké populaci (43 % žen a 57 % mužů). Rovněž věkové složení respondentů koresponduje s věkovými skupinami zaměstnaných ve firmě XY. Výstupy z dotazníkového šetření byly podrobeny kvantitativní analýze.

Individuální rozhovory – postup a zjištění

V průběhu genderového auditu byly provedeny tři hloubkové osobní rozhovory. Jednalo o řízené rozhovory s lidmi z různých úrovní firemní hierarchie a z různých oblastí firmy. Rozhovory trvaly v rozmezí 30 až 90 minut.

Skupinové rozhovory – postup a zjištění

Uskutečnily se celkem čtyři skupinové rozhovory se zaměřením na vedoucí pozice, na rodiče s malými dětmi, kteří se nedávno vraceli do firmy po rodičovské dovolené, zaměstnané na flexibilních formách práce a zaměstnankyně HR oddělení. Rozhovorů se zúčastnilo celkem 24 osob. Každý skupinový rozhovor trval 90 až 120 minut.

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

Tento genderový audit probíhal na centrále společnosti XY. Pobočka byla předmětem druhého samostatného auditu. Pro účely této zprávy bude používána zkratka XY.

SOUHRN HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ A DOPORUČENÍ

Poděkování

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

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

Souhrn hlavních zjištění

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

Ve firmě je vyrovnané zastoupení žen a mužů, a to i na manažerských pozicích. Rovnost příležitostí je zakotvena jako princip ve strategických dokumentech, v praxi se ale

příliš nevyskytují opatření, která by vypovídala o jeho aktivním prosazování. Mnohokrát bylo zmíněno, že pohlaví není rozhodující v žádné oblasti v životě firmy (náboru, propouštění, vzdělávání, kariérní růst). Firma spíše staví na tom, že striktním dodržováním nediskriminace bude docíleno prostředí, které ctí politiku rovných příležitostí. Tato strategie může mít svá úskalí, jak je podrobněji mapováno v auditní zprávě.

Firma XY se potýká s vyšší fluktuací zaměstnaných a v některých odděleních s nedostatkem lidí. A to i přesto, že se jí daří podporovat kariérní růst zaměstnaných a není výjimkou, že se člověk propracuje z obchodního zástupce na kmenového zaměstnance či zaměstnankyni, někdy až na manažerskou pozici. Firma deklaruje i opětovné zaměstnávání bývalých zaměstnanců a zaměstnankyň. Slabší stránkou se ukázala být oblast návratu zaměstnaných (matek) po mateřské či rodičovské dovolené. Tato skupina zaměstnaných by mohla pomoci řešit akutní potřebu nových lidí v případě nenadálého odchodu, jak se již v minulosti osvědčilo. Tento postup doporučuje auditorský tým systematizovat a na managementu odchodů i návratů z rodičovské dovolené intenzivně pracovat.

Sledování genderové i věkové vyváženosti týmů je pouze na individuálním posouzení, firma nemá tento princip formálně ukotven. Mezi zaměstnanými však panuje jednoznačné přesvědčení, že

k upřednostňování jednoho pohlaví nad druhým nedochází.

Vzdělávání je téma, které je ve firmě XY velmi intenzivně řešeno. Vzhledem k tomu, že v minulosti došlo ke krácení financí určených na vzdělávání, je mezi zaměstnanými o tomto tématu často debatováno. Ačkoli má firma jasně stanoveno, jak vzdělávání probíhá a kdo má na co nárok, realita se liší. Z terénního šetření vyplývá, že existují odlišné přístupy v jednotlivých odděleních a zaměstnaným se tak dostává různých možností vzdělávání.

V oblasti hodnocení a odměňování se ukazuje nedostatek v jejich provázanosti. Firma má systém hodnocení velmi precizně stanoven a jeho dodržování by vedlo k efektivnímu postupu zaměstnaných, v praxi se ale systém hodnocení nedaří vždy dodržovat a zaměstnaní jej chápou spíše jako formalitu. Absence provázanosti s pohyblivou složkou mzdy je vnímáno i ze strany personálního oddělení a je vidět snaha v této oblasti prosadit změny. V rámci auditu byl zjišťován i přístup zaměstnaných k otázce transparentnosti mezd. Ukázalo se, že i přes prvotní negativní reakce může být toto cesta, jak snížit vysoký podíl nejistých odpovědí na otázku rovného odměňování.

S benefity jsou zaměstnaní vesměs spokojeni, cítí se být o nich dostatečně informováni. Občas se objevuje problém s čerpáním benefitů ze strany pečujících osob – rodičů. Toto by ale měla vyřešit plánovaná změna, kterou bude přechod na cafeterii benefitů, které HR oddělení plánuje zavést.

Z hlediska sladování práce a osobního života nabízí firma XY širokou škálu možností. Tyto jsou velmi pečlivě stanoveny v interních dokumentech a zaměstnaní jsou přesvědčeni o tom, že jim zaměstnavatel vychází vstříc. Velkou výhodou je pracovní týden s délkou 37,5 hodiny. Nejčastěji zmiňovanou výhodou pro sladování je možnost čerpat 4 dny v měsíci home office. Částečně problematické se jeví, že jednotlivá oddělení nemají stejný přístup k čerpání HO, takže dochází k velkým rozdílům u jednotlivých vedoucích. Ukazuje se, že rovněž záleží na složení kolektivu a na osobnosti manažera či manažerky. Tento stav reflektují zformulovaná doporučení.

Firma se snaží se zaměstnanými dobře komunikovat. Má zřízené různé mechanismy, jak představovat jednotlivá oddělení, jak zprostředkovávat komunikaci jak horizontálně, tak vertikálně. Velmi dobře je propracované úvodní školení pro všechny nové zaměstnané. Prostor pro zlepšení se nabízí v informování zaměstnanců a zaměstnankyň o změnách ve firmě. 24 % lidí má pocit, že není dostatečně informováno o dění ve společnosti, výrazně se tento stav projevuje v oblasti mateřských a rodičovských dovolených.

XY je velmi aktivní v oblasti společenské zodpovědnosti (CSR) a zaměstnanci a zaměstnankyněmi je CSR vnímáno velmi pozitivně. Auditorský tým velmi vysoce hodnotí zacílení aktivit CSR na cílovou skupinu firmy, tedy na aktivity týkající se finanční gramotnosti.

Doporučení – akční plán

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

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

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

Krátkodobá doporučení

Nábor a propouštění

- Formalizovat snahu o diverzitu týmů a vyrovnané zastoupení žen a mužů tak, aby tato snaha nebyla jen na individuálním posouzení jednotlivých vedoucích, ale měla pevná kritéria a oporu i ve vnitřním předpise.
- Zavést funkci mentora či mentorky z řad zaměstnaných, který bude mít na starost zaškolení a bude za tuto práci finančně či jinak ohodnocen. V případě, že odejde osoba bez předem stanoveného nástupce, doporučujeme tuto pozici

přednostně nabízet ženám na MD/RD, případně zajistit tuto pozici na dočasnou dobu formou DPP např. z řad bývalých zaměstnanců v současnosti v důchodu.

- Sjednotit formu náborových inzerátů na používání obou rodových tvarů a důsledně dbát na zdvojení rodů i v popisu pozice. Jako vhodný způsob při formulaci nediskriminujících inzerátů se jeví použití poznámek typu: „usilujeme o diverzifikovaný tým“, v případě, že chceme vyvolat zájem u méně zastoupeného pohlaví: „Na tuto pozici vítáme i ženy.“, „Pozice je vhodná i pro muže.“ apod.
- Zavést statistiku odchodů z firmy a důvodů, proč k nim došlo. Pokud by se na základě statistik podařilo detekovat častější výskyt nějaké příčiny odchodu ze zaměstnání, firma by pak mohla nastavit mechanismy, jak odchodu předejít.

Vzdělávání a kariérní růst

- Dodržovat systém vzdělávání jak je navržen v Manuálu lidských zdrojů, doplnit o větší otevřenost v komunikaci, aby nedocházelo k nejasnostem a každý zaměstnanec a zaměstnankyně jasně věděli, na co mají nárok. Zmiňovat možnosti vzdělávání na společných setkáních týmu (např. společných snídaních či jiných lehce neformálních setkáních, která si jednotlivá oddělení organizují).
- Na uvolněné pozice oslovovat přednostně zaměstnané toho času na rodičovské dovolené.

Aktivita usnadňující sladování

- Zjišťovat zájem zaměstnaných o možné úpravy pracovní doby, a pokud tomu nebrání vážné provozní důvody, vycházet jim vstříc.
- Sjednotit strategie pro čerpání home office a obecně i přístup k pečujícím osobám v jednotlivých odděleních, toho lze dosáhnout pomocí sdílení praxí v jednotlivých odděleních.

Management RD/MD

- Držet se již stanoveného postupu a kontakt se zaměstnanými na mateřské a rodičovské dovolené aktivně udržovat. Prvním krokem před odchodem je zjištění, jaké jsou plány konkrétní zaměstnankyně či zaměstnance ohledně jejího opětovného nástupu a kdy se chce vrátit zpět do práce. V této souvislosti je dobré zjistit, zda chce být dotyčná v průběhu rodičovské vůbec kontaktována. Zaměstnavatel může na této schůzce informovat o možnostech práce na DPP nebo o příp. částečných úvazcích jako možného přivýdělku během rodičovské.
- Zjišťovat zájem zaměstnaných o možné úpravy pracovní doby, a pokud tomu nebrání vážné provozní důvody, vycházet jim vstříc.
- Vytvořit informační materiál pro odcházející na MD (např. v podobě letáku), kde budou přehledně sepsány důležité informace. Doporučujeme zde uvést, že firma vítá jejich dřívější návrat. Pouhá zmínka v letáku může mít vliv na rozhodování lidí o návratu.

- Ke zvážení je i obecnější souhrn informací pro rodiče ve firmě, ze kterého vyplýne, na co mají ve firmě XY nárok.

Kultura pracovního prostředí

- Tematizovat problematiku šikany či obtěžování, zmiňovat možnosti, které ve firmě má člověk, který by se s tímto problémem setkal, deklarovat netoleranci tohoto chování.
- Zaměnit ve firemních dokumentech používání generického maskulina na striktní používání mužského i ženského tvaru
- Jasně komunikovat období, kdy se očekává větší časová zátěž.

Dlouhodobá doporučení

Nábor a propouštění

- Ke zvážení je zavedení pravidel při propouštění, která reflektují rodinnou a sociální situaci zaměstnaných. Např. si firma nastaví, že nebude propouštět rodiče samoživitele, osoby v předdůchodovém věku, pakliže to není nevyhnutelné.

Vzdělávání a kariérní růst

- Zlepšit komunikaci o případných změnách jako je zvýšení či snížení možností vzdělávání.
- Zaměřit se na kariérní růst zaměstnaných na řadových pozicích a na mapování možností horizontálních přesunů.

Hodnocení a odměňování

- Využít systému Logib. Jedná se o nástroj, který funguje pomocí programu Excel. Potřebné údaje o zaměstnancích a zaměstnankyních jsou nejdříve zapsány do souboru Zdrojová data a poté naimportovány do aplikace Logib.

Aktivita usnadňující sladění

- Dbát na diverzifikované složení týmů (i z hlediska rodičovství), když to je možné. Pokud nelze mít oddělení

diverzifikované, je dobré tuto skutečnost reflektovat min. v rámci HR a zjišťovat, jak se lidé v pracovním kolektivu cítí a tuto skutečnost poté vyhodnocovat a případně řešit.

Management rodičovské a mateřské dovolené

- Firma by měla v průběhu rodičovské dávat zaměstnankyním a zaměstnancům jasně najevo, že s nimi dále do budoucna počítá - zvát je na akce, nabízet vzdělávání, a to jak oborové, tak např. v oblasti soft skills

Kultura pracovního prostředí

- Podpora aktivit vedoucích k větší informovanosti zaměstnaných ohledně zaváděných opatření i jakýchkoli změn, které se ve firmě dějí.
- Zvážit možnost zavedení právní i psychologické pomoci pro zaměstnance a zaměstnankyně firmy zdarma. Toto je možné nabídnout ve věcech pracovních, ale jako benefit i ve věcech osobního charakteru.

ÚVOD

Cíle firmy z genderového hlediska

Firma XY obecně se vyznačuje velmi vysokou firemní a organizační kulturou, přičemž interní procesy a oblast řízení lidských zdrojů má velmi pečlivě zpracovanou a upravenou systémem interních směrnic, což je podpořeno dále i vzděláváním. Klíčovým dokumentem je Manuál lidských zdrojů, který seznamuje zaměstnané se základními hodnotami společnosti, kterými jsou respekt, odpovědnost a otevřenost, zaměřuje se na kvalitu pracovního života a pracovních podmínek a vyjasňuje přístup společnosti při řešení důležitých aspektů řízení lidských zdrojů.

Dalšími důležitými dokumenty, ve kterých je kladem důraz na dodržování lidských práv,

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

ANALYTICKÁ ČÁST: ZJIŠTĚNÍ GENDEROVÉHO AUDITU

Personální politika

Analýza struktury a personálního obsazení firmy

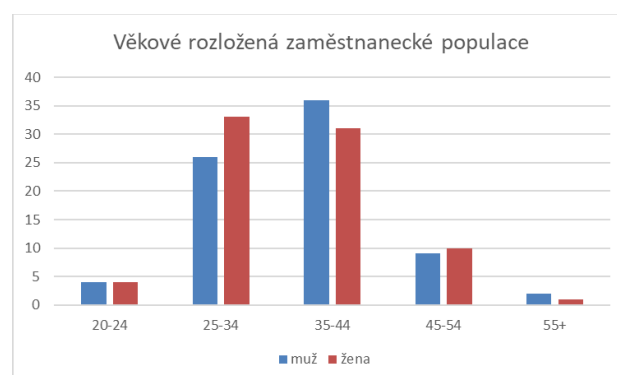
Tato kapitola se zabývá analýzou struktury a personálního obsazení úřadu z hlediska charakteristik, které jsou pro audit rovných příležitostí důležité, tedy zejména pohlaví, věku, zdravotního stavu, délky praxe, odchodů do důchodu či odchodů na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou. Auditorky v rámci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

Základní struktura zaměstnaných

Zastoupení žen a mužů v zaměstnanecké populaci v centrále společnosti XY je velmi vyvážené. Pracuje v ní 51 % žen a 49 % mužů. Pokud bychom započítali i zaměstnankyně v současnosti na mateřské a rodičovské dovolené, poměr by se vychýlil ve prospěch žen 57 % ku 43 % mužů.

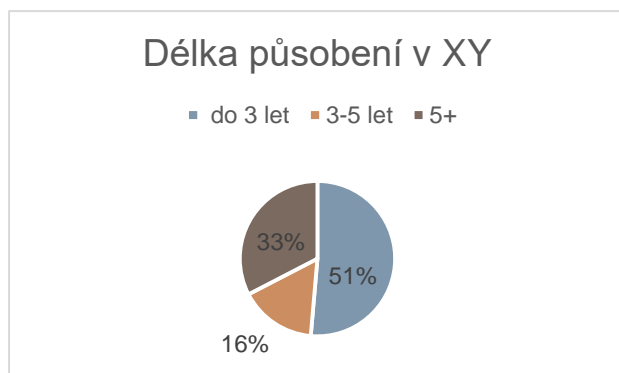
V celé firmě XY převažují se 63 % mezi zaměstnanými ženy. Muži ale mají větší šanci se stát vedoucím pracovníkem než ženy. Vyplývá to z následující tabulky, ze které je patrné, že zastoupení žen a mužů na vedoucích postech je sice vyrovnané (51 % mužů a 49 % žen, v top managementu dokonce 50 %:50 %), tato struktura však ne zcela odpovídá počtu mužů a žen v řadové populaci.

Věkově je Centrála firmy XY poměrně mladá, lidé do 44 let věku tvoří přes 80 % všech zaměstnaných v Centrále. Největší počet zaměstnaných je ve věku mezi 35 – 44 lety. Ženy převládají ve věku do 35 let, v kategorii 35 - 44 let z důvodu odchodu řady pracovníků na mateřskou a rodičovskou převládají mírně muži. Velmi malé zastoupení mají lidé starší generace, nad 55 let pracují v centrále pouze tři lidé.



Výstupy z dotazníkového šetření tento stav dokreslují. Podle šetření je o dostatku žen ve vedoucích pozicích přesvědčeno 94 % mužů a 87 % žen.

O mládí firmy svědčí rovněž fakt, že více než polovina všech osob centrály firmy XY je zde zaměstnaná méně než 3 roky.



Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pečovatelské závazky má 36 % zaměstnaných, kteří pečují o dítě do 10 let věku. Pozitivním zjištěním je, že jako pečující se označili i muži (kterých je 31 % mezi respondenty), ženy pečují ze 40 %. Mezi samoživiteli jsou stejně zastoupeny jak ženy, tak muži (9 % odpovídajících). Obdobný poměr mezi muži a ženami lze vysledovat u zaměstnaných, kteří pečují o jinou závislou osobu.

Částečné úvazky, dohody, MD/RD

Z poskytnutých podkladů vyplývá následující:

- V současné době je 25 žen na rodičovské nebo mateřské dovolené
- Na částečný úvazek pracují pouze ženy (celkem 9)

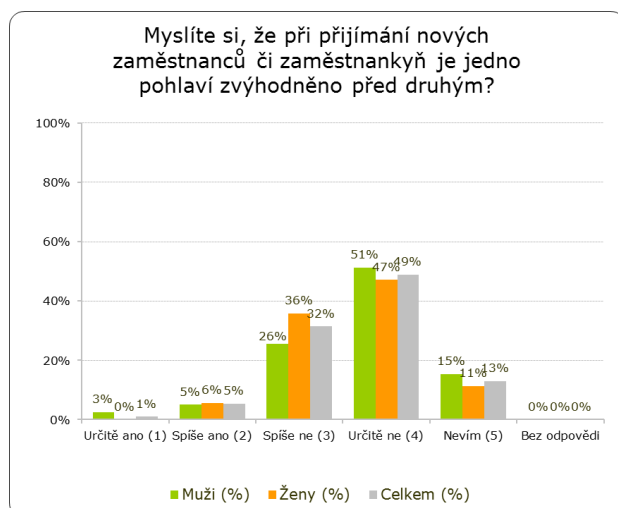
Proces přijímání nových zaměstnanců a zaměstnankyň

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 k přilákání kvalifikovaných osob.

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

Auditorky v průběhu dotazníkového šetření a individuálních a skupinových rozhovorů zjišťovaly, jak je zaměstnanci a zaměstnankyněmi vnímáno hledisko dodržování principu rovných práv a nediskriminace při přijímání nových zaměstnanců/kyň a zda jsou náborové procesy dostatečně transparentní. Šetření potvrdilo silné přesvědčení zaměstnaných o neexistenci diskriminace na základě pohlaví během náboru nových lidí. Ženy jsou přesvědčeny, že jedno pohlaví není zvýhodněno před druhým z 83 %, muži jsou o této skutečnosti přesvědčeni ze 77 %. Mezi oběma pohlavími panuje silné přesvědčení, že zaměstnavatel vytváří srovnatelné pracovní podmínky pro obě pohlaví (92 % muži, 94 % ženy). Přičemž u mužů je vyšší podíl rozhodných odpovědí než u žen, jak je patrné z grafu. Tato skutečnost se však objevuje u mnoha otázek – muži ve svých odpovědích častěji volí rozhodnější variantu odpovědi než ženy.



Při individuálních rozhovorech převažovalo tvrzení, že při výběru nových lidí do týmu nehraje roli, zda jde o ženu nebo muže.

„Je potřeba se nezabývat tím, jestli nabíráte ženu nebo muže, ale spíš se cílit na to, co ten člověk umí, co může přinést té společnosti atd. Na základě toho bych se rozhodoval/a.“

„Pro mě to (pohlaví) není určující. Já se dívám jen na to, co ty lidi umějí.“

Důraz na kvalifikaci, schopnosti a dovednosti se objevuje ve všech předpisech vztahujících se k výběru zaměstnanců a zaměstnankyň, a to včetně vnitřního předpisu k rovným příležitostem. Na druhou stranu je ale zjevná i snaha o vyrovnané zastoupení, a to nejen žen a mužů.

„Je důležité sledovat, jestli je to vyvážené, aby nám nevznikaly jednolité skupiny v jednotlivých odvětvích, aby to bylo promíchané všude.“

„Při náboru už při výběru si řekneme, kdo by nám do toho týmu sednul. Ale spíš, jestli se nám do funkce hodí, jeden z pohledů, díváme

se na diverzitu týmu, aby to bylo vyrovnané ve všech směrech.“

Firma stanovuje dvě obecné zásady pro nábor a výběr kandidátů, které jsou formulovány v Manuálu lidských zdrojů. Jde o soulad s platnými právními předpisy České republiky a důraz na spravedlivý, objektivní a rovný přístup ke všem uchazečům o zaměstnání ve společnosti (což je zmíněno i v Etickém kodexu Společnosti). Více se náboru věnuje vnitřní právní předpis Získávání a výběr zaměstnanců.

Snaha o vyrovnané zastoupení žen a mužů, ani o jinou diverzitu týmů, není v dokumentech vztahujících se k výběrovému řízení nijak explicitně zmíněna, přesto z rozhovorů vyplývá, že o to jednotliví vedoucí usilují. To má pravděpodobně vliv i na skutečnost, že ve firmě XY je vyrovnané zastoupení žen a mužů téměř ve všech vertikálních úrovních. Tento přístup hodnotíme velmi pozitivně.

Příklady dobré praxe

Pokud chce firma ve výběrovém řízení posílit

Doporučení:

- Formalizovat snahu o vyrovnané zastoupení žen a mužů či o jinou diverzitu týmů, aby aktivita směrem k vyrovnanému zastoupení nebyla jen na individuálním posouzení, ale měla pevná kritéria a oporu i ve vnitřním předpise.

méně zastoupené pohlaví (či chce sledovat

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

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

Velmi oceňujeme snahu XY opětovně zaměstnávat bývalé zaměstnance a zaměstnankyně, což je explicitně zmíněno ve vnitřním předpisu a vypovídá to o rodinném prostředí, které v XY panuje. („Společnost podporuje opětovné zaměstnávání bývalých zaměstnanců za předpokladu jejich dřívějších dobrých pracovních výsledků a úspěšného absolvování výběrového řízení na obsazovanou pozici.“). Na rodinné atmosféře má podíl i to, že firma přijímá do zaměstnaneckého poměru osoby, které pro ni dříve pracovaly jako obchodní zástupci a zástupkyně na živnostenský list. Z osobních setkání se zaměstnanými je cítit pocit sounáležitosti s firmou, lidé zde pociťují možnost růstu. V rozhovorech se zaměstnanci a zaměstnankyněmi často zaznívá, že ačkoli měli z firmy obavy kvůli její

pověsti v obecném povědomí, realita je velmi příjemně překvapila.

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

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

Doporučení

- Zavést funkci mentora či mentorky z řad kolegů, který bude mít na starost zaškolení a bude za tuto práci finančně či jinak ohodnocen.
- V případě, že odejde osoba bez předem stanoveného nástupce, doporučujeme tuto pozici přednostně nabízet ženám na MD/RD, případně zajistit tuto pozici na dočasnou dobu formou DPP např. z řad bývalých zaměstnanců v současnosti v důchodu.

Náborové inzeráty jsou většinou genderově neutrální. Pozice je uváděna buď v angličtině, nebo jsou použity oba rodové tvary (manažer/ka obchodního týmu). Auditorky však narazily i na inzerát užívající pouze generické maskulinum. Samotný popis pozice bývá formulován různým způsobem. Někde jsou používány oba tvary, někde pouze generické maskulinum. Pokud je pozice nazvána anglicky, ale popis práce je celý v generickém maskulinu, dochází pak ke stejnému zneviditelnění žen, jako kdyby i

Doporučení:

- Sjednotit formu náborových inzerátů na používání obou rodových tvarů a důsledně dbát na zdvojení rodů i v popisu pozice. Jako vhodný způsob při formulaci nediskriminujících inzerátů se jeví použití poznámek typu: „usilujeme o diverzifikovaný tým“, v případě, že chceme vyvolat zájem u méně zastoupeného pohlaví: „Na tuto pozici vítáme i ženy.“, „Pozice je vhodná i pro muže.“ apod.

název pozice byl v generickém maskulinu.

Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň

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

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

Fluktuace zaměstnaných je ve firmě poměrně vysoká, skoro čtvrtina zaměstnaných je ve firmě pouze 1-3 roky (121 z 529). Na druhou stranu má XY i vysoký podíl zaměstnaných, kteří ve firmě působí déle než 5 let (211).

Doporučení:

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

Návrh formulace:

Zaměstnavatel přihlédne při organizačních nebo strukturálních změnách k následujícím skutečnostem:

- a) *zaměstnanec je samoživitelem trvale pečujícím o dítě mladší než 15 let, nebo osobou, která samostatně pečuje o nezaopatřené dítě mladší než 18 let;*
- b) *zaměstnanec má přiznání statutu osoby se zdravotním postižením;*
- c) *příjem zaměstnance je jediným příjmem rodiny z výdělečné činnosti.*

kariéru zaměstnance a nejprve zkouší najít jiné vhodné místo v rámci firmy. Pokud toto není možné, snaží se alespoň poradit ohledně dalšího profesního směřování.

Doporučení:

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

Z rozhovorů vyplynulo, že někteří vedoucí při propouštění dbají na další pracovní

Vzdělávání a kariérní rozvoj

Cílem vzdělávání respektujícího rovné příležitosti je spravedlivý rozvoj pracovní síly. Častým problémem zaměstnavatelů je, že je vzdělávání dostupné pouze určitým skupinám zaměstnaných a že neexistuje vzdělávání v oblasti rovného zacházení. Při plánování vzdělávacích akcí by mělo být pro zaměstnavatele zásadní vedle obsahové náplně i reflexe praktických aspektů týkajících se nabízeného vzdělávání (čas a místo konání, jak dlouho dopředu se o nabídce ví, zda je zajištěno hlídání dětí). Zaměstnavatel by měl mít v nabídce vzdělávací modely zaměřené na osvětu vůči rovným příležitostem, prevenci diskriminace nebo na seznamování s podmínkami sladování soukromého a pracovního života. Tato kapitola se zabývá otázkou vzdělávání, které XY zajišťuje pro své zaměstnankyně a zaměstnance, a možnostmi kariérního rozvoje ve firmě.

Vzdělávání

Vzdělávání je jedno z velkých témat, na které audit narazil. Ve firmě panují ohledně nároku na něj nejistoty.

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

kurzy jsou připravovány na základě systému pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Vzdělávání koordinuje HR oddělení. To také rozhoduje o možnosti účasti na nepovinném školení.

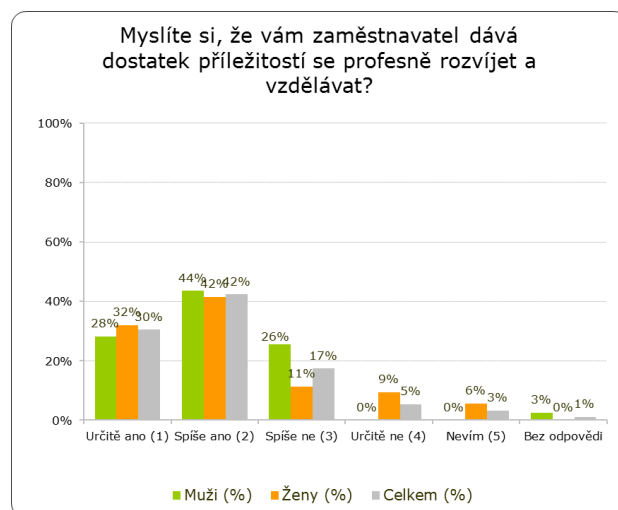
Co se týká interních školení, platí, že je zaměstnaným vycházeno vstříc a na školení, o která projeví zájem, jsou uvolňováni. Jinou praxi zaznamenal auditorský tým v případě školení, která jsou zajišťována externě. Ačkoli jsou pravidla stanovena jasně, manažer či manažerka doporučuje podřízeným školení, HR oddělení schvaluje, dochází zde k velkým rozdílům mezi jednotlivými odděleními. Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnaných se domnívá, že firma dává dostatek příležitostí se profesně rozvíjet a vzdělávat. S tímto tvrzením však nesouhlasí 22 % odpovídajících osob: 26 % mužů a 20 % žen. Zaměstnaní výše popsanou praxi ročního plánu školení a analýzy vzdělávacích potřeb během rozhovorů vůbec nezmiňovali. Nabízí se tedy otázka, zda jsou s výše popsaným systémem dostatečně seznámeni. Tento předpoklad podporují i výsledky z dotazníku, podle kterého se 23 % dotázaných necítí být dostatečně informováno o možnostech vzdělávání ve firmě. Nejméně spokojeni jak s možnostmi vzdělávání, tak s informovaností o něm jsou muži na řadových pozicích ve věkových kategoriích 26-45 let.

Zaměstnaní se shodují na tom, že když nějaké školení opravdu potřebují a umějí si ho obhájit, tak ho dostanou. Ojedinele se ale vyskytly i případy, kdy zaměstnanci či zaměstnankyni školení povoleno není. Toto zjištění může souviset i s tím, že dříve bylo dle rozhovorů na vzdělávání ve firmě více

peněz. Někteří zaměstnanci jsou tedy konfrontováni se změnou pro ně k horšímu a úplně neznají nová pravidla (několikrát byla zmiňována dřívější možnost vzdělávání v oblasti cizích jazyků). Velkou roli hraje i aktivita jednotlivých vedoucích, co si pro své podřízené vymohou.

Auditorky se s podobným přístupem, který lze označit jako interní příklad dobré praxe, setkaly v jednom z oddělení XY. Společnost by měla usilovat o shodný přístup, který nezávisí na konkrétních vedoucích. Podmínky vzdělávání by měly být stejné pro

všechny.



Doporučení:

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

Kariérní růst

Z dotazníků i terénního šetření plyne jasné přesvědčení, že muži i ženy mají v XY stejné podmínky pro kariérní růst (90 % odpovídajících osob). Kariérní rozvoj si zaměstnanci vesměs pochvalují, velmi pozitivně je hodnocena možnost vypracovat se z obchodního zástupce až do vedení, přičemž tato možnost je firmou akcentována na různých místech (úvodní školení pro zaměstnance, intranet, výstupy XY cílené na jeho zaměstnance a zaměstnankyně). XY má bohaté zkušenosti i se zaměstnáváním studentů a studentek, snaží se vycházet vstříc jejich časovým potřebám. XY podporuje další vzdělávání i formou postgraduálního studia, na které má vypracovanou celou kapitolu v Manuálu LZ. Cílem tohoto opatření je „stanovit systematický přístup společnosti k výběru vzdělávacích institucí a kurzů a financování studia zaměstnanců“. Při splnění určitých podmínek firma na studium finančně přispívá a poskytuje i studijní volno. Tento přístup se auditorkám jeví jako velmi

motivující a dobře nastavený krok. Během terénního šetření však neměl auditorský tým možnost mluvit s konkrétními osobami s touto zkušeností. Nemůžeme tedy hodnotit realitu ve firmě.

Jako východisko z nouze, ze kterého se stal ideální příklad dobré praxe, může posloužit i oslovení matek na rodičovské dovolené při

Doporučení:

- V situacích, kdy je potřeba obsadit uvolněnou pozici, je velmi dobré oslovovat přednostně zaměstnané toho času na rodičovské dovolené. Firma tím získá kvalitní, zaškolené osoby se znalostí prostředí, rodičům to pomáhá udržet sounáležitost s firmou, vědí, že na ně zaměstnavatel myslí, a to i v případě, že nabídku nevyužijí.

akutní potřebě sehnat do jednoho oddělení více zaměstnaných najednou.

V XY existuje Trainee program pro talenty, který je zúčastněnými hodnocen kladně, týká se však pouze manažerských pozic. Přestože systém kariérního růstu zaměstnanci a zaměstnankyně hodnotí vesměs pozitivně, někteří v tom pro sebe

Doporučení:

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

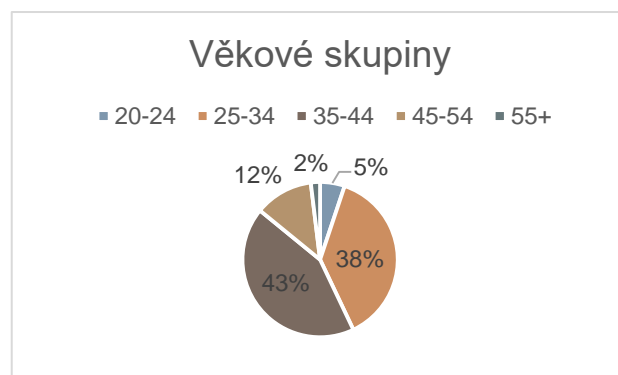
cestu nevidí:

„...jedině že by někdo z těch vyšších pozic odstoupil, odešel, tak se přihlásit na výběrové řízení místo nich“.

Age management ve vztahu ke 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.

Firma XY je poměrně mladá firma, ve věkové kategorii nad 55 let pracují ve firmě pouze tři osoby. Nejvíce zastoupena je kategorie 35-44 (43 % všech zaměstnaných), dále kategorie 25-34 (38 %).



Někdo tuto skutečnost vysvětluje tím, že starší lidé už chtějí více svůj klid a prostředí v XY je na ně možná příliš dynamické, proto odchází či ani nepřichází. Ostatní neví, čím to je, ale panuje jasné přesvědčení, že prostředí

není diskriminační. Což auditní tým potvrzuje, protože ani inzeráty ani fotky na webových stránkách firmy nepůsobí mladistvým dojmem, který by skýtal riziko odrazování starší populace. Naopak, na fotografiích jsou znázorňovány osoby různých věků i pohlaví.

„Neslyšel jsem, že by někdo ve firmě říkal: Hele, nenabírat, protože to je člověk starší. Spíš se jedná o to, že když se bavíme, že někoho nabere, tak se díváme na jeho zkušenosti, co je zač, jakou má za sebou profesní historii, co chce dělat.“

„Když má někdo nastoupit přes 50, vzbuzuje to reakce v týmu, spíš zaměstnanci to komentují, když je člověka přes padesát, už je skoro senior, spíš to tak vidí zaměstnanci, HR vůbec. Z hlediska společnosti vůbec.“

Z rozhovorů vyplývá, že věk není pro vedoucí při výběru nových zaměstnanců důležité kritérium. Podobně jako u pohlaví zmiňují, že rozhodující jsou zkušenosti a schopnosti. Zajímavé je, že s přibývajícím věkem stoupá i poměr vedoucích. Ve věku 36-45 je nejvyšší podíl vedoucích, a to jak u mužů, tak u žen. Zkušeností v XY si tedy cení. Toto rozložení potvrzují možnosti kariérního růstu, které jsou ve firmě velmi akcentované

Souhrn zjištění v oblasti Personální politiky

Zjištění:

- Vysoká firemní a organizační kultura, pečlivě zpracované interní procesy a oblast řízení lidských zdrojů v systému interních směrnic, aktivní podpora politiky nediskriminace.

Rovné příležitosti jsou zmiňované v materiálech i interních předpisech.

- Přátelské prostředí ve firmě, vysoká míra spokojenosti.
- Vyrovnané zastoupení žen a mužů i na manažerských pozicích, rovnost příležitostí je zakotvená jako princip ve strategických dokumentech. Snahy o vyrovnané zastoupení žen a mužů závisí na individuálním přístupu jednotlivých vedoucích.
- Ohledně vzdělávání nefunguje jednotný přístup, přestože má firma pravidla jasně stanovená v Manuálu lidských zdrojů.

Hodnocení a odměňování

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

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

Systém hodnocení a odměňování

Velmi pozitivně hodnotíme existenci podrobných a formalizovaných platových postupů v podobě směrnice „Pravidla odměňování“, která definuje způsob odměňování, jednotlivých složek mzdy, bonusy a benefity pro zaměstnané a vedení. Při určování výše mzdy se XY řídí metodologií Hay Group, pro každou pozici je podle jasně daných kritérií stanoven určitý level (1-9) a ke každému levelu je určeno finanční rozpětí. Za přiřazování zaměstnaných do jednotlivých levelů a za revizi pracovních náplní zodpovídá HR oddělení. Tato revize by měla probíhat minimálně jednou za rok. Směrnice stanovuje i návaznost finančního ohodnocení na proces povyšování,

horizontální přesun či tzv. demotion – přesun do nižší tarifní třídy. Zmiňovány jsou i výkonnostní bonusy (pouze pro některá oddělení, pravidla jsou stanovena v jednotlivých směrnících daných oddělení), mimořádné odměny pro zaměstnance (navrhovatel je povinen charakterizovat konkrétní mimořádný úkol) a manažerské bonusy pro zaměstnance (pouze pro level 5 a výše).

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

Ve směrnici je popsáno roční hodnocení, včetně povinnosti stanovovat si individuální cíle. Ačkoli je ve směrnici popsána přímá vazba hodnocení na úpravu mzdy, realita tomu neodpovídá. Toto může být způsobeno jednou z podmínek uvedených ve směrnici: „Pokud finanční výsledky Společnosti nejsou příznivé, roční úpravy mezd neproběhnou.“. Směrnice zmiňuje ještě jedno půlroční hodnocení (bez návaznosti na úpravu mzdy). O tomto se však zaměstnanci ani zaměstnankyňe během terénního šetření nezmiňovali. Z hovorů se zaměstnanými vyplynulo, že pravidelné hodnocení probíhá, ale jeho forma se velmi liší oddělení od oddělení. Zatímco někdo zmiňuje, že hodnocení byla „trapárna“, jiní ho považují za příležitost nastavit plány a poskytnout hlubší zpětnou vazbu.

Většina zaměstnaných by uvítala deklarovanou provázanost mezi hodnocením a úpravou mezd.

„Velmi dobré hodnocení za minulý rok ještě neznamená vyšší plat.“

„... je to formální a v těch formulářích to bylo vidět, byla tam jedna dvě věty. Minule sice úprava platu proběhla, ale nebylo to navázáno na hodnocení, myslím, že to není ideální.“

„Kdo dělá systém hodnocení dobře, je to dobře nastavené, záleží to na lidech.“

Někteří manažeři mají možnost využít navíc hodnocení 360°. Tento způsob hodnocení si dotčení velmi pochvalují. Nicméně vzhledem k jeho vysoké ceně je přidělováno jen vytipovaným talentům za účelem jejich rozvoje.

Pro všechny zaměstnané existuje dále program Star Club, kam lze nominovat úspěšné zaměstnané, kteří v případě výhry mohou např. jet na víkend na hory.

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

Pozitivní zprávou je, že samotné zástupkyně HR oddělení jsou si nedostatečného provázání hodnocení na mzdu vědomy. Reflektují, že je třeba v oblasti hodnocení a odměňování změnit v některých odděleních zažitou praxi. HR oddělení vidí i problematičnost situace související s

neexistencí pohyblivé složky mzdy, která by jednoduše umožnila ocenit jednotlivé

Doporučení:

- Doporučení souvisí s dodržováním postupů, které si firma již nastavila. Pravidelné hodnocení, pokud funguje, je skvělý nástroj - podporuje otevřenou komunikaci, posiluje důvěru mezi hodnoceným a hodnotitelem a mělo by sloužit motivačně, pomáhat s kariérním růstem zaměstnaných. Toho lze dosáhnout, pokud budou dodržována pravidla tak, jak jsou popsána a nastavena v interních dokumentech.

zaměstnané dle hodnocení.

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

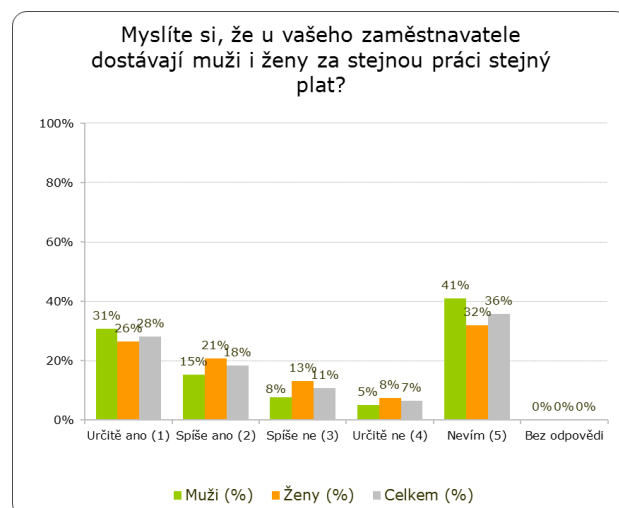
Systém odměňování je nastaven velmi precizně a sám je ze své podstaty velmi nediskriminační. Z terénního šetření však vyplynula poměrně značná nejistota ohledně rovného odměňování žen a mužů. Pouze necelá polovina dotázaných (46 %) je přesvědčena, že ženy a muži dostávají za stejnou práci stejnou mzdu. Opět platí, že u mužů je vyšší procento rozhodných

Doporučení:

- Zvážit možnost transparentního informování o odměňování. Ačkoli při zmínce této možnosti byla většinová reakce dotazovaných negativní: „Člověk je tvor lehce závistivej, některý lidi to nemusej ustát. Může to dělat zlou krev“, po kratší diskuzi mezi členy a členkami FG se často došlo k závěru, že to není úplně špatný nápad. Transparentní odměňování totiž musí být navázáno na schopnost vedoucích obhájit si mezi svými podřízenými rozdílné mzdy na základě jednoznačných kritérií a případně i výsledků. Tato otevřenost tak spíše než ke „zlé krvi“ přispívá k prostředí, kde nevznikají spekulace a všichni vědí, proč kdo kolik peněz má a znají i své možnosti, jak vyššího ohodnocení také dosáhnout.
- Deklarovat politiku rovného odměňování mužů a žen.

odpovědí, zatímco ženy se kloní spíše k možnosti „spíše ano“.

Za povšimnutí stojí kolonka „nevím“, kde je 41 % mužů a 32 % žen. Zanedbatelné není ani množství lidí, kteří o rovnosti odměňování mezi pohlavími nejsou přesvědčeni. Ti tvoří v součtu 18 %. Vyjádřili se takto dokonce i lidé ve vedoucích pozicích, u kterých lze očekávat větší přehled o nastavení mzdové politiky firmy. K přesvědčení o nerovném odměňování se nejvíce kloní ženy na řadových pozicích. Tento názor byl zaznamenán ve všech věkových kategoriích.



U otázky na nefinanční benefity, resp. toho, zda na stejné pozici dostávají muži i ženy stejné nefinanční výhody, převažuje u obou pohlaví souhlas (96 % žen a 80 % mužů). U této otázky se v porovnání s finančním ohodnocením vyskytuje velmi málo odpovědí „nevím“.

Benefity

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

Firma XY nabízí svým zaměstnancům a zaměstnankyním poměrně velké množství benefitů. V dotazníkovém šetření byla nejčastěji zmiňovaná multisport karta, stravenky, týden dovolené navíc, zdarma káva a čaj na pracovišti nebo příspěvek na penzijní pojištění. Samotní zaměstnaní (převážně ženy) ale mezi benefity nejčastěji řadí různé formy úpravy pracovní doby, jako je home office a flexibilní pracovní doba. Lidé jsou s poskytovanými benefity vesměs spokojeni, jen u zaměstnaných matek se objevuje názor, že na čerpání řady benefitů (multisport karta, slevy do divadel, galerií) není čas:

„Máme multisport kartičku, ale bohužel ten, co je na plný úvazek s malejma dětma, nemá absolutně možnost ji využít. Dítě je ráno první ve školce, odchází poslední, tam není čas jít ještě cvičit.“

Firma nicméně zvažuje přechod na cafeterii benefitů, což by umožnilo více reflektovat individuální přání a zaměstnaní by to jistě (i vzhledem ke zmiňovanému nedostatku času rodičů) ocenili.

O tom, že firma otázku benefitů dobře

Doporučení:

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

komunikuje, svědčí i zjištění z dotazníkového šetření: většina dotázaných (92 %) je přesvědčena, že je dostatečně informována o zaměstnaneckých výhodách (benefitech), které firma poskytuje. Muži to tvrdí z 87 %, ženy dokonce z 96 %.

Souhrn zjištění v oblasti Hodnocení a odměňování práce

- Systém hodnocení je vypracován precizně, jeho striktní dodržování by vedlo k efektivnímu posouvání zaměstnaných, v praxi se ale tento systém hodnocení nedaří dodržovat a zaměstnanými je tedy vnímáno spíše jako formalita.
- Chybí provázanost hodnocení na odměňování.
- S benefity jsou zaměstnaní vesměs spokojeni, firma plánuje zavádět cafeterii benefitů, která bude pravděpodobně lépe reflektovat individuální potřeby a přání zaměstnaných.

Sladování osobního a pracovního života

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

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

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

Aktivity, usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny/osobního života

Tato kapitola se zabývá využitím nástrojů, které umožňují sladování pracovního a osobního života zaměstnanců a zaměstnankyň XY. Důraz je věnován zejména využitím nástrojů, které usnadňují péči o děti, případně péči o rodiče či jiného člena rodiny.

Úpravu pracovní doby řeší v XY interní předpis Pracovní doba a evidence docházky, který jasně stanovuje rozvržení pracovní doby pro jednotlivé pracovní pozice. Klíčové je, že XY má zkrácený pracovní týden (37,5 hod týdně), což je samo o sobě zaměstnanými vnímáno jako benefit. Podstatný je i pružný pracovní týden, který platí až na výjimky (přesně stanové) pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně, výjimky vyplývají z povahy práce. Jasně vymezená je i práce přesčas, pracovní pohotovost i překážky v práci jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance. Zaměstnanci a zaměstnankyně jsou povinni vést evidenci pracovní doby, a tu odevzdávat nadřízené osobě.

Firma umožňuje práci z domova, tzv. Home office (HO), za dodržení pravidel, která stanovuje zvláštním vnitřním předpisem pro výkon práce z jiného místa. Je jasně vymezeno, že HO není nárokovatelná forma práce, je povolována maximálně 4 dny v měsíci, maximálně 2 dny po sobě jdoucí a zpravidla není uplatnitelná v pondělí a pátek. Zásadní roli hraje to, že podléhá schválení nadřízenou osobou.

Při zkoumání možnosti využívat HO narazilo terénní šetření na velké rozdíly mezi jednotlivými odděleními. Ačkoli z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnaní spíše souhlasí s názorem, že XY vychází vstříc sladovacím potřebám svých zaměstnanců a zaměstnankyň („spíše ano“ 60 %, „určitě ano“ 30 %), v terénním šetření se tento jasný pohled rozmělnil. Na jednu stranu bylo hojně zmiňováno, že HO je obrovský benefit a ukázalo se, že v mnoha případech je tato forma práce povolována vysoce nad rámec interní směrnice (převážně na základě péče o nemocné děti nebo v případě dojíždění), na druhou stranu se auditorky setkaly se situací, kdy vedoucí HO nepovoluje, protože nevěří tomu, že dotyčná/dotyčný pak opravdu doma pracuje.

Ukazuje se, že velmi záleží na jednotlivých vedoucích a na jejich ochotě buď vyjít vstříc pečujícím osobám (zařizování doktorů v rámci pracovní doby), nebo povolit HO. Často bylo zmiňováno, že pokud je vedoucí muž, který nemá děti, je situace horší, protože nemocnost dětí je vnímána velmi negativně. Zaměstnané matky se pak v tomto prostředí necítí úplně dobře.

„V mém týmu to nadřízená respektuje, protože sama má dítě, ale je to tým od týmu.“

„V mém týmu jsem jediná, kdo ty děti má a můj nadřízený je muž, ještě ke všemu. Nechci říct, že je bezohledný, ale ten chlap to přeci jenom vnímá trochu jinak.“

Mezi odděleními se velmi liší i obecný pohled na rodičovství, tedy zda je tato skutečnost považována za obtíž nebo jako přirozená součást života. Zaměstnankyně po

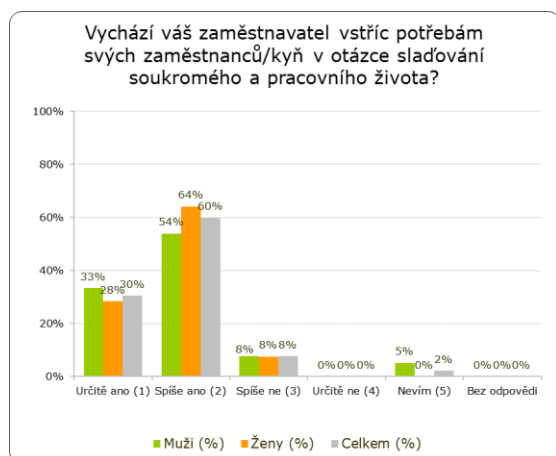
rodičovské dovolené jsou na jednu stranu vnímány jako přínos, protože je není třeba

Doporučení:

- Začlenit sdílení praxí ohledně čerpání HO a dalších benefitů vztahujících se k péči do pravidelných porad vedoucích pracovníků a pracovník. Sdílení zkušeností s flexibilním pracovním uspořádáním by mohlo nabourat představu některých vedoucích, že HO znamená nepracovat. Zároveň by se tím docílilo narovnání rozdílných přístupů v jednotlivých odděleních.
- Diverzifikované složení týmů. Pokud to situace umožňuje, doporučujeme dbát na to, aby v oddělení nebyla např. pouze jedna zaměstnankyně nebo zaměstnanec, který pečuje o dítě. Pokud nelze mít oddělení diverzifikované, je dobré tuto skutečnost reflektovat min. v rámci HR a zjišťovat, jak se lidé v pracovním kolektivu cítí a tuto skutečnost poté vyhodnocovat a případně řešit.

zaučovat. Na druhou stranu se potenciální nemocnosti jejich dětí jeví jako velké téma.

„Šéfové týmu by rádi neřešili každý týden pět nemocných dětí a šest těhotných žen, ale myslím, že to je normální. Občas si někdo holt povzdechne.“

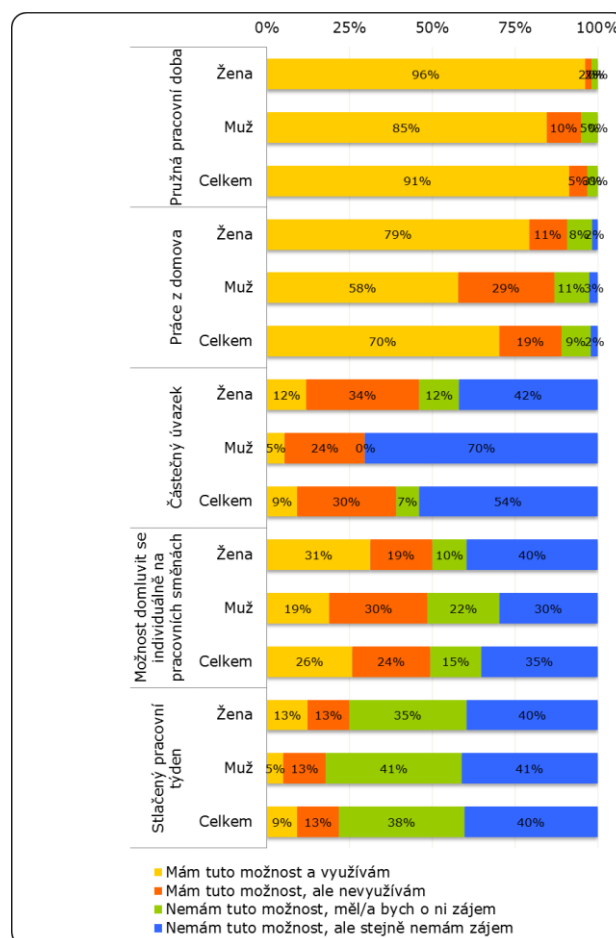


Auditorský tým zjišťoval i zájem o další možné flexibilní formy práce. Zkrácený úvazek není ve firmě příliš rozšířen, využívá jej jen 9 % zaměstnaných. U 12 % žen se však v terénním šetření ukazuje, že by měly o zkrácený úvazek zájem, ale nemohou tuto možnost využít. V kvalitativním šetření jsme narazili na osoby (převážně pečující osoby), které by sice o snížení úvazku měly zájem, nicméně se domnívají, že to z titulu povahy práce není možné a tedy o tuto možnost ani nežádají. Je to bezesporu známka loajality se zaměstnavatelem a následek toho, že si zaměstnaní uvědomují náročnost řešení takové situace. V tomto kontextu je třeba upozornit na zákonem garantovanou povinnost zaměstnavatele vyjít v úpravě pracovní doby vstříc pečující osobě o dítě do 15 let věku.

Zajímavý je i zájem o stlačený pracovní týden, tedy možnost odpracovat týdenní pracovní dobu v kratší době, kde se ukazuje, že o tuto formu úpravy pracovní doby by mělo zájem 38 % zaměstnaných, kteří nicméně tuto možnost nemají

Doporučení:

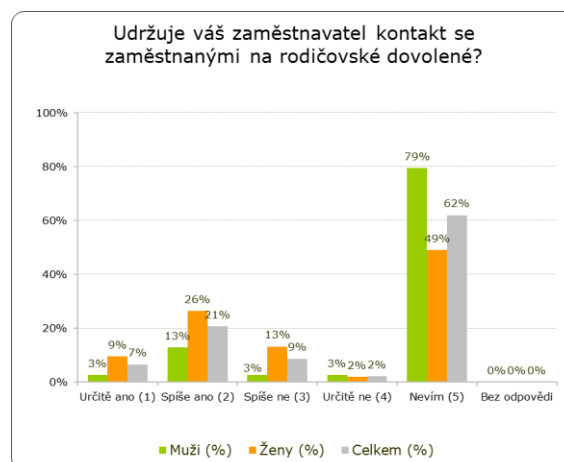
- Úprava pracovní doby se může i za cenu komplikací ukázat jako snazší řešení, než dlouhodobě neřešený stres z přepracování, vedoucí až k přetížení, kolapsu či odchodu kvalitního zaměstnance či zaměstnankyně. Doporučujeme zjišťovat zájem zaměstnaných o možné úpravy pracovní doby, a pokud tomu nebrání vážné provozní důvody, vycházet jim vstříc.



Management mateřské/rodičovské dovolené

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

Firma stanovuje v Manuálu lidských práv zásadu komunikace se zaměstnankyněmi a zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené, kde je deklarováno zasílání firemního časopisu a zvaní na celofiremní akce. Ani jedna z těchto věcí ale nebyla při fokusních skupinách potvrzena (časopis zanikl). Z terénního šetření vyplývá, že většina dotázaných neví, zda zaměstnavatel udržuje kontakt se zaměstnanci na RD (79 % mužů a 49 % žen), což pravděpodobně souvisí s tím, že nemají přímou zkušenost s odchodem kolegy nebo kolegyně na rodičovskou dovolenou. Zatímco 35 % žen a 16 % mužů si myslí, že kontakt je udržován, 15 % žen a 11 % mužů se domnívá, že spíše nebo určitě ne.



Terénní šetření neposkytla jasnou informaci o tom, kdo je pověřenou osobou, se kterou zaměstnaní řeší svůj odchod, jestli HR oddělení, přímý nadřízený nebo nadřízená. Zaměstnankyně s malými dětmi uváděly obě výše uvedené varianty, převažoval ale názor, že nejednaly s nikým.

„Já myslím, že jsme si s nikým nesesdly.“ (k řešení odchodu na MD) „Já myslím, že taky ne. Nic jsme s nikým neřešily.“

Zaměstnankyně samy uvádí, že je to vlastně stejné, jako když někdo odchází z firmy:

„Dostaly jsme výstupní protokol, obejít všechny oddělení, všechno vyúčtovat.“

„Je to vlastně skoro stejné, jako když někdo odchází z firmy. Ten výstupní protokol je vlastně stejný.“

Komunikace se zaměstnanými na rodičovské dovolené není řešena systémově. Pokud k nějaké výměně informací a k setkávání dochází, je to díky přátelským vztahům v rámci oddělení. Ženy na mateřské nebo rodičovské nedostávají ani deklarovaný časopis, či pozvánky na akce. Toto není vnímáno výrazně negativně, při rozhovorech nicméně zaznělo, že by ženy ocenily, kdyby zvány byly. Většina z nich by uvítala kontaktování firmou v průběhu rodičovské dovolené ohledně jejich budoucnosti ve firmě.

„Jako že by nás někdo aktivně oslovoval, tak to vůbec.“, „V podstatě jsme jakoby nebyly.“, „Ani na konferenci nás nezvou, dřív asi ano.“

Auditorky v rámci terénního šetření narazily na několik případů, kdy místo návratu na pracovní místo byl se zaměstnankyní ukončen pracovní poměr. Zaměstnankyně v této souvislosti zmínily, že ani nepočítaly s tím, že by se do XY vracely, protože podobné případy znaly z dřívějších od kolegyň. Během rozhovorů bylo zmíněno, že smlouvy s novými pracovníky nejsou uzavírány jako zástup za mateřskou/rodičovskou, ale na dobu neurčitou. Toto bývá omlouváno tím, že je v dnešní době velmi obtížné sehnat někoho kvalitního ochotného pracovat na dobu určitou. Auditorský tým doporučuje prověřit tento postup, který by mohl vést k propouštění vracejících se žen, a držet se striktně zákona, který umožňuje propustit zaměstnance pouze na základě jasně vymezených kritérií.

„Řekli, že se můžu vrátit a buď se něco najde, nebo dostanu výpověď.“

Doporučení:

- Sjednotit strategie pro čerpání home office a obecně i přístup k pečujícím osobám v jednotlivých odděleních, toho lze dosáhnout pomocí sdílení praxí v jednotlivých odděleních.
- Dbát na diverzifikované složení týmů (i z hlediska rodičovství), když to je možné. Pokud nelze mít oddělení diverzifikované, je dobré tuto skutečnost reflektovat min. v rámci HR a zjišťovat, jak se lidé v pracovním kolektivu cítí a tuto skutečnost poté vyhodnocovat a případně řešit.
- Zjišťovat zájem zaměstnaných o možné úpravy pracovní doby, a pokud tomu nebrání vážné provozní důvody, vycházet jim vstříc.
- Vytvořit informační materiál pro odcházející na MD (např. v podobě letáku), kde budou přehledně sepsány důležité informace. Doporučujeme zde uvést, že firma vítá jejich dřívější návrat. Pouhá zmínka v letáku může mít vliv na rozhodování lidí o návratu.
- Ke zvážení je i obecnější souhrn informací pro rodiče ve firmě, ze kterého vyplýne, na co mají v XY nárok.

„Byla taková praxe, že maminky po mateřský, aspoň na tom našem oddělení, víceméně nebrali zpátky.“

Všechny dotazované uvádí, že dovolená, na níž vnika nárok většině matek po skončení

Doporučení:

- Držet se již stanoveného postupu a kontakt se zaměstnanými na mateřské a rodičovské dovolené aktivně udržovat. Prvním krokem před odchodem je zjištění, jaké jsou plány konkrétní zaměstnankyně či zaměstnance ohledně jejího opětovného nástupu a kdy se chce vrátit zpět do práce. V této souvislosti je dobré zjistit, zda chce být dotyčná v průběhu rodičovské vůbec kontaktována. Zaměstnavatel může na této schůzce informovat o možnostech práce na DPP nebo o příp. částečných úvazcích jako možného přívýdělku během rodičovské.
- Firma by měla v průběhu rodičovské dávat zaměstnankyním a zaměstnancům jasně najevo, že s nimi dále do budoucna počítá - zvát je na akce, nabízet vzdělávání, a to jak oborové, tak např. v oblasti soft skills.

mateřské dovolené před nástupem na rodičovskou dovolenou, jim byla automaticky vyplacena, což hodnotí pozitivně, zároveň ale uvádí, že byly trochu zmatené, když jim bez udání důvodu přišly peníze v měsíci, kdy je již nečekaly.

Souhrn zjištění v oblasti Sladování pracovního a rodinného/osobního života

- Firma nabízí dostatek možností pro sladování práce a osobního života, jejich čerpání je stanoveno v interních směrnících. V praxi se ale přístup k rodičům v jednotlivých odděleních

dost liší a v závislosti na přístupech vedoucích se liší i možnosti čerpání home office nad rámec stanovený v interní směrnici.

- Management mateřských a rodičovských není ve firmě příliš řešen, zaměstnané osoby nejsou informovány o tom, na koho se obracet, co je čeká. Kontakt se zaměstnankyněmi na rodičovské dovolené není systémově udržován, což je vnímáno spíše negativně.

Kultura pracovního prostředí

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

Přístup k politice rovných příležitostí

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

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

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

Systém komunikace (zaměřeno na interní i externí komunikaci)

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

Při zjišťování otevřenosti komunikace se audit zaměřil na několik témat, u kterých zjišťoval míru pocitu informovanosti. Nejlépe komunikovanou oblastí se ukázaly výhody pro zaměstnané, což terénní šetření jasně potvrzuje. Dotazníkové i terénní šetření ale poukazuje na pár oblastí, o kterých jsou zaměstnanci a zaměstnankyně hůře informováni. V menší míře je jím oblast vzdělávání, kde o dostatečném informování o možnostech vzdělávání pochybuje 23 % dotázaných. Největší zastoupení mezi hůře informovanými mají řadoví zaměstnaní

pečující o dítě do 10 let věku. Ve větší míře se ale nedostatek informací objevuje u opatření, které poskytuje zaměstnavatel ke sladování soukromého a pracovního života (32 % ženy, 40 % muži). I toto je téma, které se již objevilo u terénního šetření. Nově vyvstává téma diskriminace. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 38 % žen a 34 % mužů není informováno o způsobu, jak bojuje zaměstnavatel proti diskriminaci na pracovišti.

Zaměstnaní zmiňují, že při zvažování nabídky práce v XY na ně trochu doléhala pověst firmy jakožto finanční instituce a někteří měli z práce v XY obavy. Velmi důrazně však dodávají, že tato obava byla posléze realitou vyvrácena.

„Je problém najít nové lidi. Já to vím i na sobě, říkala jsem si: XY, jo? Já jsem neznala tu centrálu, já jsem znala jen tu pověst obchodních zástupců a jenom z doslechu. Pak jsem potkala HR a byla jsem překvapená.“

Tato skutečnost může mít za důsledek obavu HR oddělení o to, jaké informace se dostávají z firmy ven. Během sestavování fokusních skupin k auditu bylo určováno HR oddělením tak, že v každé byla zástupkyně HR oddělení. Ačkoliv si je audit vědom toho, že pracovnice HR oddělení jsou zaměstnankyněmi, které mají potřeby sladování, využívání flexibilních úvazků nebo jsou vedoucími svých oddělení a jako takové jsou plnoprávními účastnicemi šetření, konstatuje audit, že přítomnost HR pracovníků na všech fokusních skupinách mohla ovlivnit vlastní dynamiku terénního šetření.

HR oddělení se velmi snaží vycházet zaměstnaným vstříc ve všech možných ohledech, reflektovat jejich potřeby a přání a pružně reagovat. Toho je důkazem např. konkrétní situace, kdy v období chřipkových epidemií vedení zavedlo pro své zaměstnance a zaměstnankyně zdarma přísun ovoce na podporu jejich imunity.

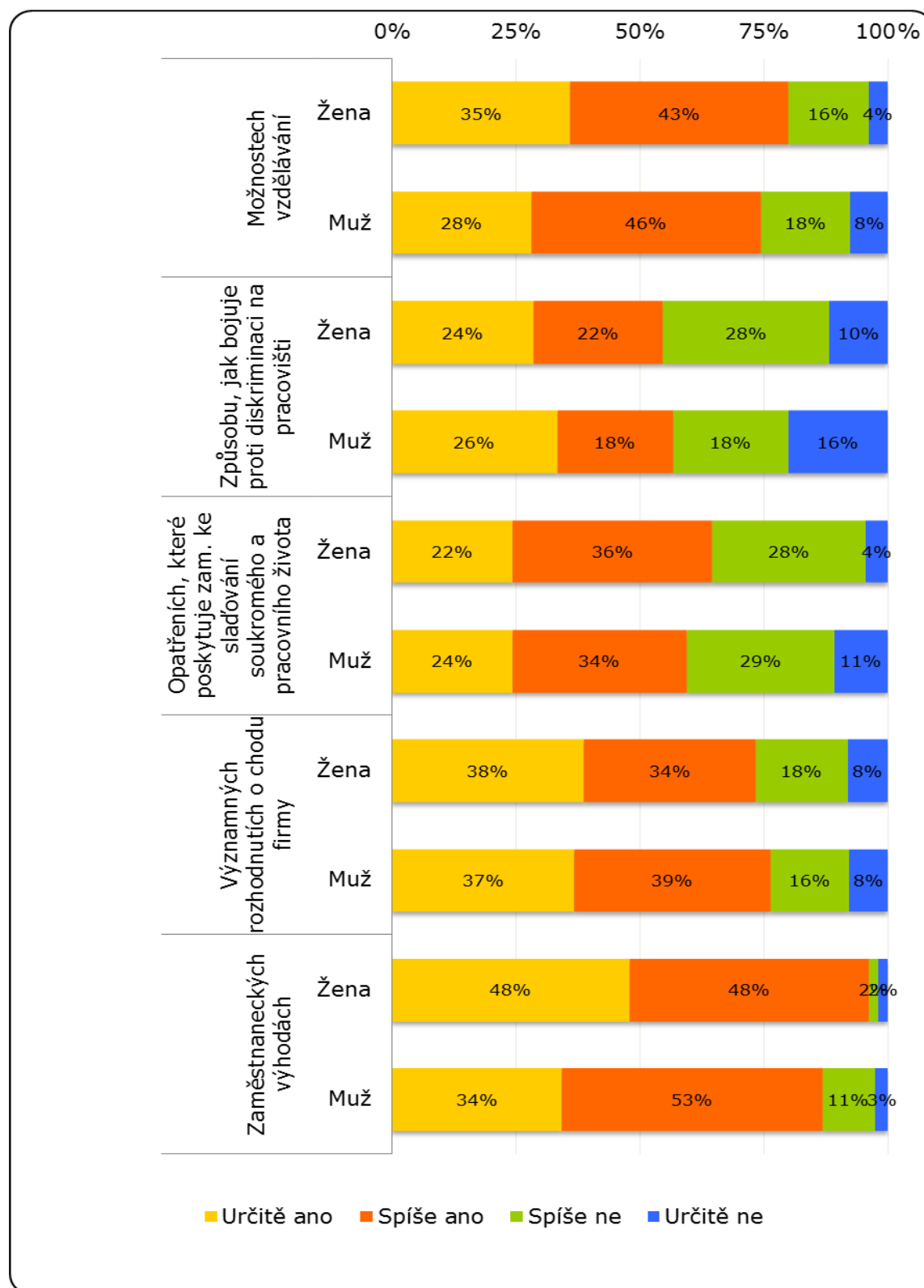
Pozitivním příkladem, jak lze informovat zaměstnané o činnosti ve firmě a přiblížit život na jednotlivých pobočkách, jsou zavedené programy jako Dialog či Tematické snídaně. Takové akce přináší konkrétní informace a možnost diskuze, pomáhají budovat vztahy mezi vedením a řadovými zaměstnanými a díky nim může vedení získávat velmi cennou zpětnou vazbu. Tematické snídaně posilují pocit sounáležitosti díky tomu, že lidé mají možnost poznat, co dělají i ostatní oddělení a seznámit se s jejich zaměstnanci a zaměstnankyněmi.

Z terénního šetření vyplývá, že řada lidí (24 %) nemá pocit, že je dostatečně informována o významných rozhodnutích o chodu firmy. Nedostatečná informovanost se projevuje i u oblasti nástupu či návratu na mateřskou, resp. rodičovskou dovolenou a u opatření vedoucích k lepšímu sladování, toto téma je však tematizováno v samostatné kapitole.

Samostatným tématem komunikace je užívání generického maskulina. V materiálech interní povahy tato forma převažuje, a to i přes opakované návrhy na změnu v předcházejících auditech. Výjimku tvoří vnitřní předpisy, u kterých se pravděpodobně předpokládá, že jsou určeny

převážně ženám - *Obtěžování a šikana a Rovné příležitosti*, ve kterých generické

maskulinum nepřevládá.



Doporučení:

- Posílení aktivit vedoucích k větší informovanosti zaměstnaných ohledně zaváděných opatření i jakýchkoli změn, které se ve firmě dějí.
- Změnit interní materiály tak, aby se a užití generického maskulina vyhnuly. Bylo totiž prokázáno, že v drtivé většině případů si lidé při užití generického maskulina spontánně představí osobu mužského pohlaví. Čím vyšší je prestiž dané funkce či profese, tím se také zvyšuje procento asociací s mužským pohlavím. V důsledku užívání generického maskulina se ženy vytrácejí z naší představy veřejného života, jsou systematicky zneviditelňovány a v reálném a materiálním důsledku také společensky znevýhodňovány. Pokud chce firma cíleně přispívat k rovnoprávnému postavení žen a mužů. Užití mužského i ženského tvaru je jednou z možných cest

Pracovní prostředí

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

Mezilidské vztahy jsou v XY dobré, k otevřené a přátelské atmosféře přispívá i pravidlo, že si ve firmě všichni tykají.

„Možná k přátelskému prostředí přispívá, že si tady napříč firmou lidi tykají, včetně generálního ředitele. Když potřebujete něco řešit, lidi si s vámi sednou, pokusí se najít cestu... obvykle to není tak, že by se hned hledal viník, spíš se hledá cesta, jak to dát do pořádku, pobavit se o tom, proč to vzniklo a jak zabránit tomu, aby to už nevznikalo.“

Obtěžování

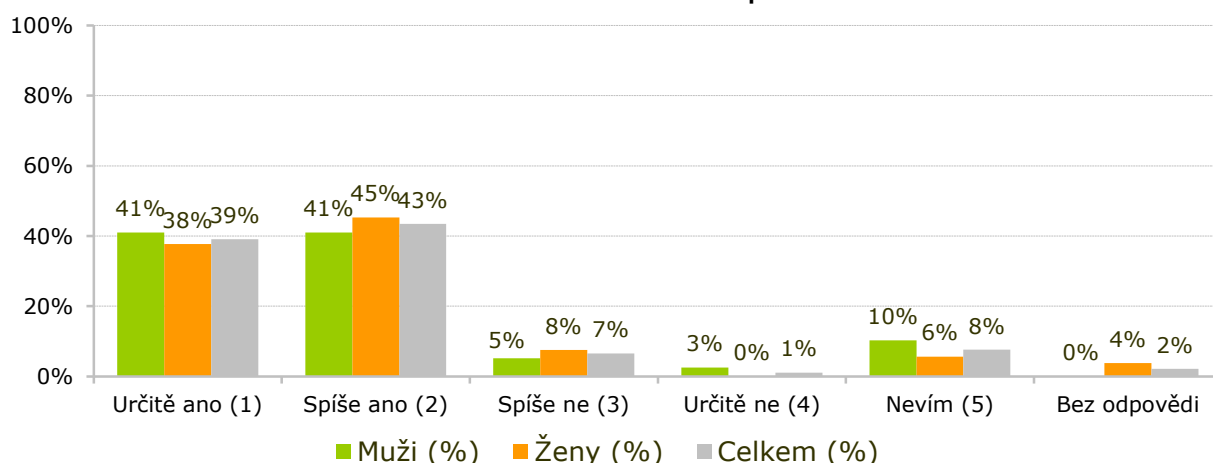
Firma XY má vnitřní předpis Obtěžování a šikana. Zde jsou zmíněny obecné principy nediskriminace, je definováno obtěžování, sexuální obtěžování. Tímto předpisem je manažer či manažerka zavázán k řešení jakéhokoli případu obtěžování, o kterém se dozví, a k poskytnutí potřebné podpory a k zajištění, aby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

Z terénního šetření vyplývá, že naprostá většina (97 %) zaměstnaných se se šikanou ani obtěžováním ve firmě nesetkala, v případě, že by se ale setkala, věděla by, jak tuto situaci řešit (pouze 8 % neví).

Doporučení:

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

Víte, jak byste řešil/a případ diskriminace, šikany nebo sexuálního obtěžování na pracovišti?



Stres

Častým tématem, které se během terénního šetření objevilo, byl stres, který je v XY v některých odděleních velký. Manažeři v terénním šetření potvrzují, že i v této oblasti hodně záleží na vedení.

„Jsou tu lidi, jejichž nadřízený byl třikrát jiný, a ty ti dokáže říct – tady pod tím jsem padala na hubu, tady s tím se dalo domluvit, tady s tím jsem tu musela být, i když se děla dramatická situace v rodině. Zase je to na těch jednotlivých vedoucích.“

„Jsou různá oddělení, kde je stejná míra stresu a někde prostě nemají pocit, že musí padnout na ústa a někde jo.“

„Nadřízený by měl umět odhadnout, jestli je někde něco poddimenzováno nebo ne. A když padají na hubu, měl by to řešit.“

Na druhou stranu zaznívají ale i názory, že stres k práci patří a že v některých odděleních to bez něj nejde, že je nedílnou součástí práce.

Doporučení:

- Jasně komunikovat období, kdy se očekává zvýšená časová zátěž. Je na vedoucích, jak svůj tým připraví na náročná období a jak se jim povede motivovat své zaměstnané k vyšším výkonům, než je obvyklé, aniž by to způsobovalo frustrace. Z terénního šetření jasně vyplývá, že na některých odděleních toto velmi dobře funguje. V tomto ohledu doporučujeme i v oblasti práce se stresem větší sdílení praxí mezi vedoucími.

Společenská odpovědnost CSR

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

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

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

Firma se aktivně snaží o osvětu v rámci tématu finanční gramotnosti i u mladých. Financuje projekt xxx, který zahrnuje videa na youtube, live chat i rady a možnost konzultace v terénu s odborníkem či odbornicí. Tuto aktivitu velmi chválíme, protože se jedná o přímé propojení s oblastí, ve které XY podniká a značí to velkou míru společenské odpovědnosti.

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

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

Obecně je ve firmě patrná snaha o společensky odpovědný přístup.

„Například teď řešíme, že máme nějaké staré vybavení, nějaké tablety, a řeším s naším generálním ředitelem, že bychom toto vybavení darovali nějaké škole, aby je mohli použít. My už je potřebujeme, zlikvidovat to mi přijde hloupé, takže to dáme té škole, aby se na tom mohly ty děti rozvíjet.“

Doporučení:

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

Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Kultury organizace/pracovního prostředí

- Firma se snaží se zaměstnanými dobře komunikovat a má zřízené

mechanizmy, jak představovat jednotlivá oddělení, jak zprostředkovávat komunikaci jak horizontálně, tak vertikálně. O některých tématech se ale nedaří podávat informace dostatečné. Nejslabší se jeví oblast sladování pracovního a rodinného života. Příliš se nedaří informovat zaměstnané i o změnách ve firmě.

- Velmi dobře je propracované i úvodní školení pro všechny nové zaměstnané.
- Šikana ani obtěžování není ve firmě detekováno jako problém
- Firma je velmi aktivní v oblasti společenské zodpovědnosti a zaměstnanci a zaměstnankyněmi je toto vnímáno pozitivně.

PŘÍLOHY: VÝSTUP Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ
