



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

GENDEROVÝ AUDIT

FIRMY XY

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 .....	3
Východiska projektu.....	3
K čemu slouží genderový audit?.....	3
Metodika genderového auditu .....	4
Seznam dokumentů (dokumenty byly analyzovány metodou kvalitativní obsahové analýzy):..	4
Individuální rozhovory – postup a zjištění.....	4
Skupinové rozhovory – postup a zjištění .....	4
Dotazníkové šetření – postup a zjištění.....	4
Souhrn hlavních zjištění a doporučení .....	5
Poděkování .....	5
Souhrn hlavních zjištění .....	5
Doporučení – akční plán .....	6
Krátkodobá doporučení .....	6
Dlouhodobá doporučení.....	6
Úvod .....	8
Cíle firmy z genderového hlediska .....	8
Analytická část: zjištění genderového auditu .....	9
Personální politika.....	9
Analýza struktury a personálního obsazení firmy.....	9
Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň .....	9
Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň .....	13
Vzdělávání a kariérní rozvoj.....	13
Age management ve vztahu k genderu .....	15
Souhrn zjištění v oblasti Personální politiky .....	17
Hodnocení a odměňování.....	18
Systém hodnocení .....	18
Odměňování.....	19
Benefity.....	21
Souhrn zjištění v oblasti Hodnocení a odměňování práce.....	22
Sladování osobního a pracovního života .....	22
Flexibilní formy práce.....	24
Aktivity, usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny/osobního života .....	26
Management mateřské/rodičovské dovolené .....	27
Souhrn zjištění v oblasti Sladování pracovního a rodinného/osobního života.....	28
Kultura pracovního prostředí .....	29
Přístup k politice rovných příležitostí.....	29
Systém Komunikace (zaměřeno na interní i externí komunikaci) .....	29
Pracovní prostředí.....	31
Společenská odpovědnost CSR .....	32
Souhrn zjištění v oblasti Kultury organizace/pracovního prostředí.....	32
Přílohy: dotazníkové šetření .....	34

# 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, 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 nediskriminovat 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 vyhodnění 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 (fokální skupiny). Informace, které byly průběžně zjišťovány, byly v dalších krocích ověřovány.

### *Seznam dokumentů (dokumenty byly analyzovány metodou kvalitativní obsahové analýzy):*

- 2017 Training Plan
- 2017 Training Statistics
- RAW DATA /statistiky k zaměstnanecké populaci-věk, délka zaměstnání v XY, pozice, typ úvazku apod./
- Rekrutační materiály a inzeráty
- Czech XY Code of Conduct
- Global Human Resources Policy (Czech)
- [směrnice] XY - Policy on Maternity and Parental Matters (CZ)
- [směrnice] Flexible Working Arrangements Policy

### *Individuální rozhovory – postup a zjištění*

Proběhly tři hloubkové osobní rozhovory. 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 s rodiči malých dětí, s manažery a manažerkami a se zaměstnanými do třiceti let věku. Rozhovorů se zúčastnilo celkem 14 osob. Skupinové rozhovory trvaly každý asi hodinu a půl.

### *Dotazníkové šetření – postup a zjištění*

Zaměstnancům a zaměstnankyním byl rozeslán link na on-line dotazník. Celkem odpovědělo 172 osob, což představuje 21 % z celkového počtu zaměstnaných, mezi muži 15 % a mezi ženami 32 %. Žen bylo mezi respondenty 85, mužů 87, což neodpovídá poměru žen a mužů ve firmě (269:563), ženy se vyjadřovaly více. Výstupy z dotazníkového šetření byly podrobeny kvantitativní analýze, nízká návratnost dotazníků byla zohledněna při kvantitativní analýze, která následovala, a zejména při navazujícím terénním šetření. Dotazníky byly k dispozici ve dvou jazykových mutacích (aj a čj).

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 firmy XY za spolupráci při realizaci Genderového auditu, kdy s námi velice ochotně a otevřeně hovořili. Zvláštní poděkování pak patří paní XY a XY které se jako kontaktní osoby postaraly o hladký průběh auditu.

## Souhrn hlavních zjištění

V XY jsou zaměstnanci a zaměstnankyně spokojeni s prostředím, ve kterém pracují, i s benefity, které mohou využívat.

Velkým pozitivem je to, že má společnost propracovaný systém managementu osob na mateřské a rodičovské dovolené a navíc se jí daří umísťovat rodiče, kteří se vrací po MD/RD na částečné úvazky, a vyhovět jak organizačním možnostem zaměstnavatele, tak představám zaměstnaných.

Zaměstnanci a zaměstnankyně-rodiče malých dětí by měli velký zájem o benefit v podobě firemní školky či možnosti umístit děti ve spřízněné firemní školce či jiném zařízení péče o děti. Prostředí ve firmě je už teď ale baby a family friendly.

Firma nabízí dobré možnosti sladování osobního a pracovního života, a to bez zásadních rozdílů mezi zaměstnanými-rodiči a ne-rodiči, včetně řady flexibilních forem práce. V procesu je i postupné kodifikování jednotlivých opatření do celofiremních směrnic, což umožní větší dostupnost a

transparentnost opatření pro všechny. Výzvou zůstává více propagovat částečné úvazky.

Problémem je v některých týmech riziko negativní flexibility, střídání nárazových období velkého pracovního vypětí s klidnějšími a obtížné ladění dynamiky pracovních dní kvůli nutnosti komunikovat s partnery v odlišných časových zónách.

V XY jsou dobré možnosti kariérního rozvoje pro ženy především na horizontální úrovni. Ve vedoucích pozicích je ale nedostatek žen. Firma se snaží řešit nedostatek žen v IT specializacích a na vedoucích pozicích ve firemní hierarchii zatím víceméně cestou motivace jednotlivců a neformálních podpůrných programů (již na univerzitách). Dalším způsobem je podpora žen do leadershipu ve firmě formou mentoringu apod. Podporovým a oficiálně nedostatečně transparentně uchopeným tématem je pozitivní akce na podporu žen (při náboru, ve specializovaných programech).

XY se profiluje jako mladá firma, což vede k nedostatečné věkové diverzitě v rámci celé firmy i jednotlivých týmů. Výzvou je stabilizace zaměstnaneckého kolektivu v aktuální situaci náborového boomu, lepší ukotvení nových zaměstnanců a zaměstnankyň a kvalitní Age Management.

Systém mzdového ohodnocení není vnímán jako dostatečně transparentní, a to včetně určování bonusů a zajištění srovnatelné mzdy za srovnatelnou práci. Systém hodnocení zaměstnaných je příliš hierarchicky jednosměrný.

Jako další velká výzva se profiluje zlepšení systému plánování, schvalování a absolvování školení a plnění rozvojových plánů jednotlivců během kalendářního roku.

Tématem do budoucna je i vedení genderově citlivých statistik, které pomůžou pochopit situaci rovných příležitostí ve firmě pro ženy a muže a nasměrovat správně procesy ke změně.

Doporučujeme také zlepšit komunikaci různých výše uvedených citlivých témat (podpora kariérního růstu žen, platová transparentnost atd.) směrem k zaměstnaným tak, aby nedocházelo k nepochopením a nejasnostem.

Mezi další důležitá témata patří i osvěta ohledně bossingu a mobbingu a zlepšení systému nahlašování nevhodného jednání tak, aby byl více využíván.

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

*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

#### Personální politika

- Začít pracovat s konceptem Age Managementu. Věkově diverzifikovat zaměstnaneckou populaci a stabilizovat týmy.

#### Hodnocení a odměňování

- Zakotvit možnost poskytnout zpětnou vazbu nadřízené/mu.
- Zaměřit se na kontrolu nastavení rozmezí možného odměňování pro dané funkční rodiny.
- Deklarovat, že XY je zaměstnavatel, který usiluje o rovné odměňování, resp. o poskytnutí srovnatelné mzdy za srovnatelnou práci.

#### Sladování pracovního a osobního/rodinného života

- Aktualizovat informační materiál k MD/RD v souladu s nově platnou legislativou od 1. 1.2018.

### Dlouhodobá doporučení

#### Personální politika

- Oficiálně stanovit a komunikovat politiku rovných příležitostí žen a mužů a podpory žen ve vstupu do firmy.
- Zavést a pravidelně vyhodnocovat relevantní genderové statistiky.

#### Hodnocení a odměňování

- Využít systému Logib - analytický nástroj pro samostatné testování rovnosti v odměňování mezi muži a ženami.

**Sladování pracovního a osobního/rodinného života**

- Vytvořit jednotný systém sledování nadpracovaných hodin a systém jejich kompenzace v obdobích většího klidu.
- Aktivně vytvářet pracovní příležitosti s nabídkou částečných úvazků, jedná se o motivační nástroj (nejen) pro ženy, které potřebují sladovat práci a péči o blízké.
- Zavést benefit pro zaměstnankyně, které se vrátí z RD do určitého věku dítěte (např. 24 měsíců) zpět do práce.
- Zvážit zřízení soukromé firemní školky či možnosti spolupráce s jiným institucemi v této oblasti nebo zavedení benefitů ve formě příspěvků na hlídání dětí.

- Pokračovat dále v dobře nastavených procesech a počítat s možností boomu odchodů na MD/RD v následujících letech.

**Kultura organizace/pracovního prostředí**

- Zvážit změnu systému nahlašování stížností tak, aby bylo více osob motivováno svoje problémy touto cestou řešit.
- Zahrnout do pravidelných školení o sexuálním obtěžování a diskriminaci i bossing a mobbing, pokud tam ještě tato témata nejsou, a zaměřit se více na nadřízené a jejich osvětu o nepřípustnosti takového jednání.

# ÚVOD

---

## Cíle firmy z genderového hlediska

XY je nadnárodní bio-farmaceutická firma sídlící v USA. Zabývá se vývojem léků na nemoci, jako je rakovina, HIV, Ebola, Alzheimer atd. Působí ve 140 zemích světa. Auditovaná organizace, pobočka XY existuje na českém trhu posledních pět let.

Na globální úrovni platí standardy a dokumenty, které zavazují i zaměstnané v pražské pobočce.

XY prosazuje politiku nediskriminace a diversity a má to zakotveno v základních firemních dokumentech.

Zaměstnaneckou populaci v pražské pobočce tvoří z cca 70 % cizinci, z celkového počtu přes 800 zaměstnaných.

Důležitým tématem je podpora žen do leadershipu. Tyto cíle se XY snaží naplňovat pomocí globálně fungujících podpůrných ženských sítí s lokálními aktivitami, které vycházejí z potřeb daného prostředí a kulturního kontextu.

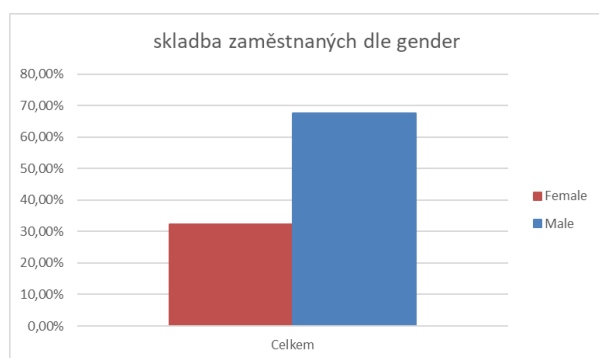
# ANALYTICKÁ ČÁST: ZJIŠTĚNÍ GENDEROVÉHO AUDITU

## Personální politika

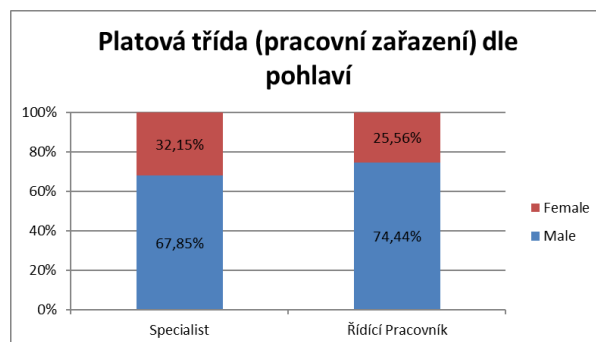
### *Analýza struktury a personálního obsazení firmy*

Tato kapitola se zabývá analýzou struktury a personálního obsazení 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. Audиторky v rámci šetření vycházely z dat platných k datu zahájení auditu.

V XY je aktuálně celkem 835 zaměstnaných, z toho 269 žen (32 %), což je poměr mužů a žen přibližně 3:1. Ve funkci „řídící pracovník“ je 67 mužů a 20 žen, což v poměru reprezentuje rozdělení pohlaví v zaměstnanecké populaci.



Průměrný věk v zaměstnanecké populaci je cca 32 let, dominantní skupinu představují tzv. mileniálové, generace osob, které dosáhly dospělosti na přelomu 21.století.



Dle dostupných dat je aktuálně na mateřské nebo rodičovské dovolené 9 žen, žádný muž.

Informace k odchodům do důchodu nebyly vzhledem k výrazné menšině odpovídající věkové skupiny pro audit vyžádány.

Genderově citlivé statistiky si XY cíleně nevede. Pokud jde o statistiky a data o zaměstnaných obecně, je politika taková, že se uchovává jen to, co je nutné ze zákona, a to z důvodu vysoké ochrany osobních dat.

### *Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň*

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

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. 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/kyň a zda jsou náborové procesy dostatečně transparentní.*

Náborový proces a jeho pravidla nejsou zakotveny v žádném firemním dokumentu, konají se ale pravidelná školení pro manažery a manažerky o standardech VŘ, pro která je vytvořen informační materiál. (Auditorkám nebyl tento dokument zprostředkován.) Náborový proces v XY je týmovou záležitostí, pro každou roli ve firmě je definované, jak široký panel při výběrovém řízení musí být.

Recruitment team (HR) má na starosti zadávání pracovních inzerátů a základní předvýběr kandidátů a kandidátek na základě došlých CV.

Další proces závisí na umístění dané pozice v hierarchii firmy. Výběr kandidátů a kandidátek na juniorní pozice je v kompetenci vedoucí/ho týmu a senior manažera či manažerky.

Pro seniorní pozice následuje první kolo odborně specializovaného rozhovoru s osobou na přímé vedoucí pozici a specialistou/kou, pak se testují soft skills a pak následuje rozhovor s osobou v nejvyšším

vedení, která sleduje především kompatibilitu s daným týmem, případně setkání s kolegy a kolegyněmi v daném týmu. Interview se účastní také někdo z HR.

I v rámci tohoto systému záleží do určité míry na každém přímém manažerovi či manažerce, jak přesně k výběrovému procesu přistoupí, jak deleguje úkoly, jak zapojí či nezapojí celý tým, a co sleduje jako priority, což ve výsledku snižuje transparentnost celého systému.

Funguje zde také headhunting, s tím, že takto oslovení jedinci se ale pak účastní výběrového řízení s ostatními kandidáty a kandidátkami.

Nové pozice musí být vypsány nejprve interně.

XY cílí na rekrutaci studentů a studentek vyšších ročníků technicky zaměřených oborů na vysokých školách, s určitými zkušenostmi a specializací. V rámci HR je vytvořena speciální pozice pro nábor studentů a studentek, firma se prezentuje na studentských veletrzích práce, na univerzitách, realizuje přednášky apod., sbírá si kontakty a oslovuje aktivní skupiny na různých specializovaných fórech. Úspěšní kandidáti a kandidátky začnou spolupracovat s firmou ve formě DPČ nebo DPP už na specializovaných pozicích a část z nich se pak stává řadovými zaměstnanci či zaměstnankyněmi.

XY se nachází v současné době v náborovém boomu, přijímáno je 40-50 osob měsíčně. Externě je vypisováno aktuálně cca 40-50 nových pozic pro pobočku v ČR. Inzeráty jsou pouze v angličtině, a to i na webech jako je [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz). XY v některých nabídkách práce více či méně podrobně propaguje i svoji širokou nabídku benefitů, což oceňujeme.

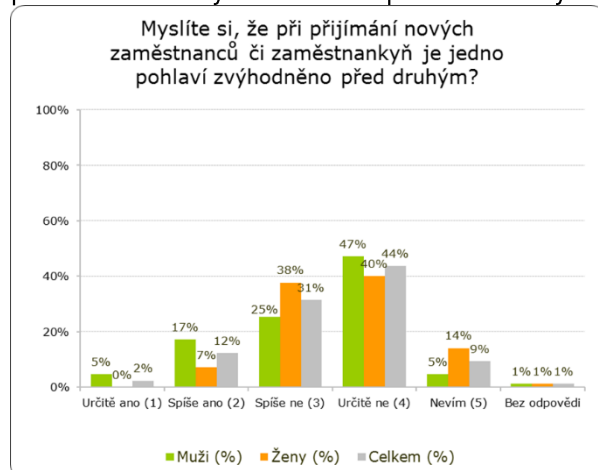
Firma při náborové kampani sice primárně necílí na mladé lidi, ale podobu inzerátů vytváří tak, aby byla atraktivní

především pro tzv. mileniály, kteří představují nejsilnější skupinu v její zaměstnanecké populaci, a z nichž především se rekrutuje nejvíce budoucích zaměstnaných.

Velký příliv nových lidí znamená dynamické a stále se měnící prostředí, v němž je někdy těžké zakotvit.

*„Já za ty dva měsíce, co jsem tady, vidím, že se tady lidi rychle mění a chytit tu strukturu je těžký, polovina lidí je v pohybu, přesouvají se a kariérní příležitosti jsou dobrý, ale z pohledu někoho, kdo chce třeba zakořenit trošku, je to až moc dynamický.“*

Z terénního šetření vyplynulo poměrně silné téma pozitivní diskriminace žen při výběrovém řízení. Zaměstnaní mají dojem, že se společnost řídí nějakou nepsanou politikou v tomto smyslu a že se nejedná o rovný přístup, přičemž více si to myslí muži. 22 % respondentů-mužů se domnívá, že při přijímání nových lidí je jedno pohlaví znevýhodněno před druhým:



*„As part of "gender equality", women candidates take precedence over men.“*

*Because of all the attention given to have more women in the organization, people hiring might feel a need to choose a woman over a man just to meet a (non-written? written?) quota.*

*Companies tries to increase number of women in the company. Sometimes woman is hired even is she is less qualified.“*

Společnost nedisponuje žádnou psanou oficiální strategií, jejímž cílem by byl nábor primárně žen mezi nově zaměstnané nebo podpora genderové diverzity v týmech. Není zde kodifikován ani systém kvót případně jiných opatření. Na různých úrovních vedení se aplikuje při VŘ spíše přístup hledání kvality v kompetencích a zkušenostech a kompatibilita osobností s jednotlivými týmy. Tento přístup se dá označit jako tzv. „genderová slepota“ (gender blindness), kdy se gender jako důležitý faktor neřeší. Gender je přitom nutné chápat jako významnou proměnnou, kterou nelze z mezilidské komunikace vymazat, má na jedince příliš velký vliv, od jeho jednání, přes sebeprezentaci, očekávání jeden od druhého, sebevědomí apod.

Spíše než konkrétními kroky pozitivní diskriminace postupuje XY cestou motivace mladých dívek pro studium IT, spolupráce s technicky zaměřenými obory na ČVUT apod. Vytváří výše zmíněné studentské „pooly“, z kterých se pak rekrutují potenciální zaměstnankyně (i zaměstnanci).

Společnost se účastnila akce Girls Day, interaktivního dne otevřených dveří pro dívky, které zde mají jedinečnou šanci seznámit se s širokou paletou studijních oborů a profesí v oblastech jako IT, telekomunikace či stavebnictví, probíhajícího v různých firmách v ČR.

Firma rovněž spolupracuje s iniciativami jako je Czechitas, podporujícími vstup dívek do IT oborů.

Po přijetí na danou pozici následuje adaptační proces, skládá se z dvoudenního nástupního školení, dále má každá divize XY v Praze svá navazující školení, která trvají jeden až několik týdnů a zahrnují hard i soft skills, včetně informačního minima o



používání intranetu, o uložení různých informačních materiálů apod. Na úrovni týmů pak pokračují další funkční školení. Daný/á přímý/á vedoucí má zodpovědnost za to, aby si daná osoba nastavila rozvojové cíle.

### Příklad dobré praxe

IBM jako technologická firma rekrutuje právě 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.

### Doporučení

#### Dlouhodobá

- Oficiálně stanovit a komunikovat náborovou strategii firmy v této oblasti tak, aby politika byla transparentní a nedocházelo k dezinterpretacím, tzn. včetně přesných pravidel pro jednotlivé úrovně VŘ. Možností je například pro manažerské funkce od určitého stupně vytvářet genderově vyvážené shortlisty. Do užšího kola se díky této strategii dostává žena a muž s podobnou zkušeností, praxí a kvalitami.
- Variantou může být jasně deklarovaný cíl vyváženého zastoupení žen a mužů v manažerských pozicích, který je rozpracován do interního postupu při výběrových řízeních
- Vést genderové statistiky ohledně nových uchazečů a uchazeček a porovnat s počtem přijatých pracovníků a pracovníc. Sledovat genderovou linii nábory studentů a studentek, podpořit

větší diverzitu kolektivů a zároveň využít možnosti bourat horizontální genderovou segregaci u zaměstnavatele.

- Doplnit inzeráty o formulace typu „*podporujeme genderově diverzifikované týmy*“, důsledně uvádět informace o benefitech a o možnostech flexibilních forem práce (například home office) tam, kde je to namístě. Tyto formulace nediskriminují žádnou skupinu a zároveň mohou jemnou formou nalákat ty, kteří by po přečtení inzerátu mohli získat zbytečný dojem, že pro ně prostředí není vhodné kvůli jejich pohlaví nebo věku nebo nenabízí dostatek možností pro sladování osobního a pracovního života.
- Vyvážit personální obsazení HR týmu věkově a doplnit starší ročníky. Pomůže to vyvážit optiku posuzování kandidátů a kandidátek, přinese další zkušenostní rozměr do týmu, který se pak může pozitivně projevit i při náboru starších zaměstnaných.
- Stabilizaci týmů a kolektivů podpořit motivací k účasti v již existujících mentoringových programech v XY, zejména těch s konceptem „One on one“ (viz i níže zmíněný mentoringový program) a určit zodpovědné osoby, které případně pomůžou vybrat vhodný program tak, aby zafungoval, a také aby zodpovědnost za to „zapadnout do týmu“ v tomto případě neležela jen na iniciativě jednotlivců. Jedná se například o rotační program, zaměřený na nové lidi ve firmě, který lze absolvovat v různých pobočkách XY po světě, s cílem získat zkušenosti a vzhled do fungování firmy prostřednictvím přiděleného nebo vybraného zkušenějšího kolegy nebo kolegyně.

## Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň

Propouštění není v současné době v XY vzhledem k masivnímu náboru velkým tématem, v terénním šetření nebylo příliš tematizováno. Společnost se spíše nachází v jakémisi tranzitním období, kdy se čeká, jak se vyvine situace s tolika nově příchozími. Pokud se propouští, tak kvůli zaviněním na straně zaměstnané/ho. Pražská pobočka XY ještě neprošla restrukturalizací. Pro tento případ má ale neveřejnou směrnici, v níž jsou definované nadstandardní podmínky odchodu, nad rámec zákonného balíčku. (Například jeden z benefitů – lék proti rakovině, je ponechán i pro odcházející a jeho/její rodinné příslušníky.)

Pozitivním faktem je, že každý, kdo odchází, vyplní dotazník, který pak je použit v následujícím výstupním pohovoru a kde je prostor k vyjádření (ne)splnění - s mzdou, vedoucí/m, benefity apod. Díky exit interview získává firma navíc další cennou zpětnou vazbu o důvodech odchodu a nespokojenosti.

Dle informací z HR se fluktuace v XY pohybuje za poslední čtyři roky v řádu cca 10%, což je běžná míra v oboru IT. Cílem firmy aktuálně je, aby procento nestoupalo.

### Doporučení

#### Krátkodobé

- Vést si genderově citlivou statistiku odchodů, vč. důvodů pro odchod.

#### Dlouhodobé

- Zavést směrnici k propouštění v situaci restrukturalizace nebo organizačních změn, kde bude například definováno, které skupiny zaměstnaných není žádoucí propouštět (například rodiče samoživitele, osoby v předdůchodovém

věku apod.), pokud to nebude naprosto nevyhnutelné.

## Vzdělávání a kariérní rozvoj

*Tato kapitola se zabývá otázkou vzdělávání, které společnost 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.*

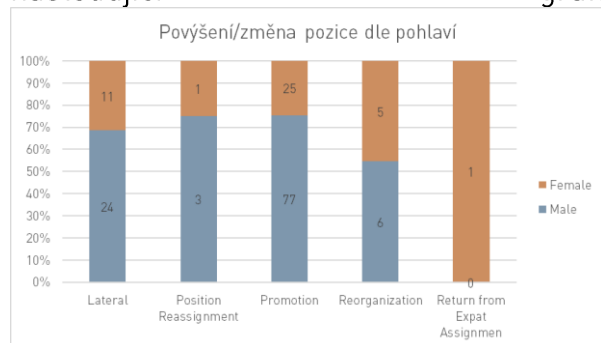
V XY je velkým tématem kariérní rozvoj žen a zejména postup do vedoucích pozic, společnost si je vědoma nutnosti zlepšení situace. V nejnižších manažerských pozicích (a nejnižších manažerských platových třídách) je poměr žen a mužů relativně vyrovnaný (cca 1:1,5), směrem k vyšším

manažerským pozicím se nůžky více rozevírají [1:4, respektive 1:3], v nejvyšším vedení není žena žádná.

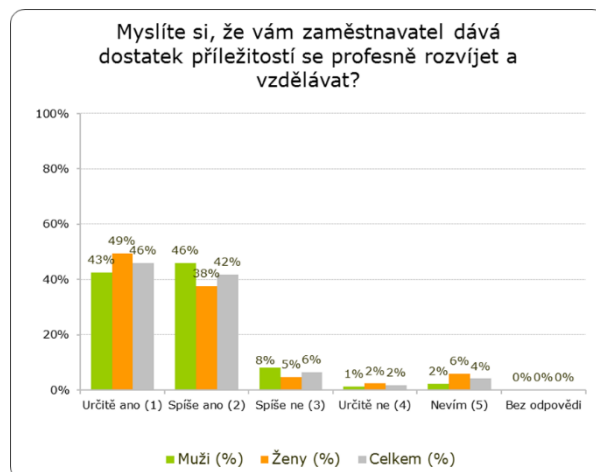
XY ženská síť je jedna ze skupin globální sítě podpory menšin v XY. Na lokální úrovni v ČR se věnuje podpoře leadershipu žen, provozuje mentoringové a koučinkové programy či nabízí možnost účastnit se v externích programech (například Odyssey). Konají se setkání žen v rámci týmů, funguje zde přenos zkušeností i mezi zeměmi, motivace, sdílení.

Tato skupina je otevřená i mužům, informace o jejích aktivitách jde zaměstnaným při vstupních školeních, aktivity jsou propagované i směrem k vedení.

Ve firmě funguje dobře obsazování pozic na horizontální úrovni a rotace, obsazováno je tak až 50 % pozic. Každý ve firmě má přístup k online systému, kde jsou zveřejňovány všechny pozice. Šanci na změnu pozice má tedy teoreticky někdo ve stejném týmu na nižší nebo jiné pozici než je vypisovaná, kdokoli v pražské pobočce XY nebo v jakékoliv jiné pobočce XY. To, že povyšování se týká nejvíce mužů, dokládá i následující graf:



O tom, že zaměstnavatel dává dostatek příležitostí se profesně rozvíjet a vzdělávat, je přesvědčeno 88% respondentů a respondentek dotazníkového šetření, bez zásadnějších rozdílů mezi odpověďmi mužů a žen, což i přes nízkou návratnost dotazníků je vysoké procento:



Existuje plán rozvoje (Development Plan) každé/ho zaměstnané/ho. Každý zaměstnanec či zaměstnankyně si stanoví cíle a na konci roku spolu s přímým nadřízeným či nadřízenou zhodnotí, jak se podařilo cíle naplnit. Z terénního šetření vyplynulo, že zaměstnaným není zcela jasné, jak přistupovat k jeho plánování a plnění, případně jsou nespokojení s nabídkou školení nebo se systémem, jak funguje nominace na školení a schvalování účasti na nich.

*„(...)how the demand is gathered and budget distributed we can do much better job. We are in June and we realise we missed the half of the year.*

*Allocating people to trainings, assignment, the selection of people – should be changed.*

*After few years in the company, we have been everywhere, there is nothing new for us to attend, then we look for external trainings – that is not clear, it is challenge, we need to cover travel etc.“*

Ve firmě jsou typologicky dostupná školení typu Soft Skills, technické dovednosti, manažerské dovednosti (Leadership Skills) a možnost účastnit se konferencí. Existují globální katalogy nabídek školení, virtuální, a lokální katalog, vč. cen. Víceméně platí, že o účasti na méně časově a cenově náročných školeních si každý může rozhodovat sám, ty náročnější cenově i časově schvaluje manažer/ka.

Je pozitivní a při porovnání s ostatními firmami ne zcela běžné, že si společnost vede genderově citlivé statistiky využívání školení, přičemž mezi muži a ženami neexistují velké procentuální rozdíly, kromě návštěvnosti školení manažerských dovedností, kde muži převažují (8,50 % vs. 3,91 %). Toto číslo však pravděpodobně souvisí s počtem mužů na manažerských pozicích. V nominaci na školení za rok 2017 zato muži výrazně převažují:



#### Doporučení:

##### Dlouhodobá:

- Pokračovat v podpoře žen do leadershipu, ale u veškerých aktivit, určených pouze ženám, otevřeně komunikovat směrem dovnitř firmy informace včetně důvodu, proč se takové aktivity konají, co mají ve výsledku za cíl a proč je důležité pro XY tento cíl mít, jaký to má pozitivní dopad na firmu jako celek a ostatní zaměstnané. Případně zdůraznit, jaké adekvátní aktivity má společnost pro jiné skupiny, aby se jako nyní necítily znevýhodněné:

*„There are many activities targeting women only. I could imagine either activities targeting everyone or some specific activities targeting men as well.“*

- Vytvořit směrnici ke vzdělávání, která bude obsahovat harmonogram a pravidla, jak se na školení nominuje, za jakých podmínek, za jakých podmínek

je možné si vybírat školení dle vlastního výběru a jaké výdaje budou pokryty.

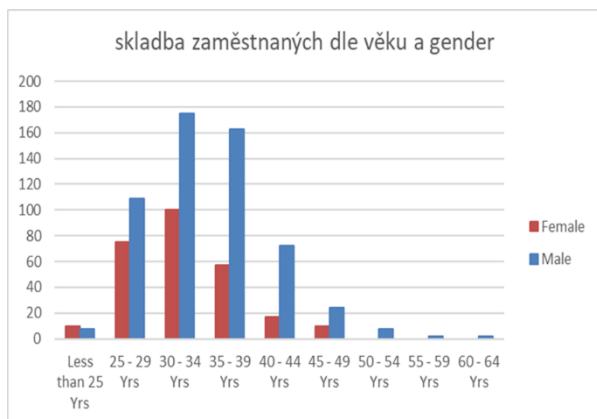
- Plán rozvoje: lépe navázat na kalendářní rok a realizaci školení.
- Citlivě volit časy a trvání školení, které XY organizuje nebo outsourcuje tak, aby předem nevylučovaly některé skupiny zaměstnaných, například pracujících v pružné pracovní době či stlačeném týdnu / rodiče malých dětí apod./
- Otevřít školení manažerských dovedností i vytipovaným ženám.

### Age management ve vztahu k genderu

*Tato kapitola se zabývá otázkou age managementu a věkové diverzity. 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). Seniorita se stává uznávanou a oceňovanou kvalitou v hodnocení pracovní síly. Současně je kladen důraz na potřebu a nutnost dosáhnout stabilní základny zkušených zaměstnanců/kyň z vlastních zdrojů a dlouhodobě je udržet a kultivovat. Právě zaměstnanci a zaměstnankyně vyššího věku disponují cennými zkušenostmi a znalostmi, které organizace ztrácí ve chvíli, kdy nevychází vstříc jejich specifickým potřebám v soukromém životě.*

XY se formou různých nástrojů a příležitostí především zaměřuje na získávání mladých zaměstnaných, včetně absolventů a absolventek, jak již bylo zmíněno výše.

Průměrný věk v zaměstnanecké populaci je cca 32 let, dominantní skupinu představují tzv. mileniálové, tedy lidé ve věku 30-34 let (34 %), silná je také skupina 35-39 let (27 %). Ve věkové skupině 45 let a výše zde pracuje jen 46 osob, pod 25 let 18 osob. Muži přitom dominují ve všech věkových kategoriích s výjimkou té nejmladší do 25 let, kde je poměr žen 10 ku 8 mužům.



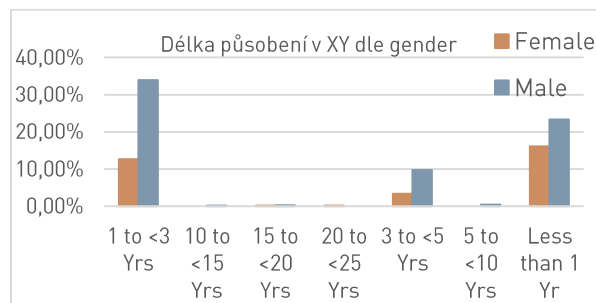
Z hlediska věkových skupin je toto prostředí v pražské pobočce málo diverzifikované, ačkoliv na globální úrovni firma věkové různorodosti do určité míry dosahuje tím, že „mladě“ obsazené pobočky jsou vyváženy těmi s vyšším věkovým průměrem.

Uvedená struktura souvisí pravděpodobně s tím, že celá IT branže je do značné míry vnímaná jako velmi atraktivní mezi mladými lidmi. Na jednu stranu mohou být tyto pozice vyhledávané především mladými zaměstnanci a zaměstnankyněmi, na druhou stranu věkově homogenní kolektivy mají tendenci se takto také prezentovat a následně nelákají věkovou různorodost do svého středu, což ochuzuje týmy a pracovní prostředí o cenné propojování zkušeností a dovedností různých věkových skupin navzájem.

Z hlediska doby, strávené ve firmě, zde pracuje nejvíce (47 %) osob mezi jedním rokem a třemi lety, 39 % osob méně než jeden rok, 13 % osob zde pracuje 3-5 let, 8 osob 5 a více let. V průměru krátká délka

pracovní historie souvisí se skutečností, že XY existuje teprve pět let.

Ve věkové kategorii 55-64 let zde pracují jen 4 osoby, takže ani odchod do důchodu není tématem.



XY se na svém webu a v jiných vizuálních materiálech prezentuje jako firma plná mladých lidí, což může odrazovat starší ročníky se o práci v XY zajímat s tím, že by dobře nezapadli.

Jedna z fokusních skupin v rámci auditu byla cíleně na přání zaměstnavatele zaměřena na osoby do 30 let, což dokládá zájem zaměstnavatele zjistit specifické potřeby a názory této věkové skupiny.

Především s cílem propojit seniorní zaměstnané s juniorními i na méně formální bázi existuje i jeden z mnoha globálně dostupných mentoringových programů v XY. Ve speciálním online prostředí si každý může založit profil, popsat, co za dovednosti a znalosti může nabídnout a co by se rád naučil. Vyplňují se i „soft“ a mimopracovní kompetence (výuka jazyků apod.) Systém sám následně vyhledá partnery či partnerky a pak je na každém, aby si nastavil kontakty a schůzky. Mezi seniorními manažery a manažerkami je tento systém speciálně propagován, aby se do něj zapojovali. Mezi lidmi v XY je tento systém oblíbený a využívají ho.

## Doporučení

### Krátkodobé

- Zdůraznit důležitost věkové diverzity: Změnit vizuální prezentaci a zařadit



více starších tváří tak, aby společnost vysílala signál, že má zájem o zaměstnávání lidí nad 45 let věku a že jsou pro ni cennou skupinou. Zcela legální a ne-diskriminační je i možnost použití motivačních formulací typu „bohaté pracovní a životní zkušenosti vítány“, „podporujeme věkově diverzifikované týmy“ apod.

- Zvážit zaměření se na koncepci Age Managementu. Podporovat senioritu zaměstnaných nejen formou bonusů za odpracovaná léta, ale i například specifickými rozvojovými programy pro ně samotné a i programy, které napomohou využít jejich znalosti a dovednosti dalším generacím. Více informací ke konceptu Age Managementu a jak s ním pracovat ve firmě například zde: <http://www.agemanagement.cz/>

## Souhrn zjištění v oblasti Personální politiky

### Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň

- V zaměstnanecké populaci je poměr mužů a žen cca 3:1, to samé platí o obsazení vedoucích pozic, kde je tím pádem nedostatek žen.
- Náborový proces je týmovou záležitostí, což zvyšuje jeho transparentnost.
- Firma vypisuje nové pozice nejprve interně, díky čemuž se mj. dobře daří podporovat horizontální kariérní postup.
- Aktuálně jsou přijímány desítky lidí měsíčně, prostředí firmy je dynamicky se měnící, což některým zaměstnancům znemožňuje se dobře integrovat.

- XY se snaží řešit nedostatek žen ve firmě mj. motivací studentek na příslušných oborech VŠ, účastí v různých specializovaných aktivitách a programech pro dívky ve STEM a následnou spoluprací se studentkami vyšších ročníků přímo ve firmě.
- Podpovrchovým a ne zcela dobře uchopeným tématem se zdá být pozitivní diskriminace žen ve VŘ a v různých ženám určených programech. Pro muže v XY je toto téma silnější, 22 % respondentů-mužů v dotazníkovém šetření se vyjádřilo, že při přijímání nových lidí je jedno pohlaví znevýhodněno před druhým.
- Systém VŘ z hlediska genderové citlivosti není propracovaný, spíše se postupuje cestou genderové slepoty.
- Existuje propracovaný adaptační proces. Součástí může být i účast v mentoringových programech.

### Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň

- Proces propouštění není aktuálně vzhledem k masívnímu náboru velkým tématem. K propouštění ze strany firmy z důvodů organizačních zatím nedošlo.
- Fluktuace se pohybuje kolem 10%, což je v IT oboru běžné.
- Používají se výstupní dotazníky, s nimiž se pak pracuje v exit interview.

### Vzdělávání a kariérní rozvoj

- V XY je velkým tématem kariérní rozvoj žen a zejména postup do vedoucích pozic, společnost je si vědoma nutnosti zlepšení situace.
- Leadership žen podporuje XY mj. prostřednictvím podpůrných ženských sítí, mentoringových programů apod.

- O tom, že zaměstnavatel dává dostatek příležitostí se profesně rozvíjet a vzdělávat, je přesvědčeno 88 % respondentů a respondentek dotazníkového šetření, myslí si to ženy i muži podobně.
- Ve firmě funguje dobře obsazování pozic na horizontální úrovni a rotace, obsazováno je tak až 50 % pozic.
- Plán rozvoje, který musí vypracovat pro každý rok každý zaměstnanec i zaměstnankyně, není dobře uchopitelný pro všechny zaměstnané z hlediska harmonogramu plnění.
- O účasti na školeních si rozhoduje do určité míry každý sám, některým zaměstnaným chybí možnosti, jak se dále prostřednictvím školení rozvíjet.
- Kromě hard skills existují pravidelná školení soft skills k tématům typu diskriminace apod.

#### Age management ve vztahu k genderu

- Věkový profil zaměstnanecké populace je mladý, dominantní věková skupina je 30-34 let. Ve věkové skupině 45 let a výše zde pracuje jen 46 osob, pod 25 let jen 18 osob.
- Co se týče věkových skupin, je prostředí v pražské pobočce málo diverzifikované.
- Z hlediska doby, strávené ve firmě, zde pracuje nejvíce (47 %) osob mezi jedním rokem a třemi lety, což do velké míry souvisí se skutečností, že XY existuje teprve pět let.

## 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 nahližení 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

Systém hodnocení zaměstnanců a zaměstnankyň je v XY vázán na každoroční plán rozvoje (Development Plan). Minimálně 2x ročně probíhá setkání s osobou na přímo nadřízené pozici, při kterém se hodnotí odvedený výkon a podává zpětná vazba. Na začátku roku navržené cíle lze i během roku i v závislosti na pravidelných hodnoceních měnit. Záleží na každé/m nadřízené/m, jak je aktivní a jak často chce (nad rámec povinných dvou za rok) hodnocení absolvovat.

V případě potřeby hodnotí zaměstnance či zaměstnankyni širší tým manažerů a manažerek. To je pozitivní nástroj, který minimalizuje subjektivní pohled každého manažera/ky a umožňuje to větší objektivitu v hodnocení.

*„Já mám zkušenost, že i když jsem se svým přímým nadřízeným nevycházel úplně dobře, tak ten jeho vliv byl nakonec vlastně docela malej, protože to sbíral ten ještě vyšší manager a snažil se získat zpětnou vazbu z co nejvíce stran.“*

V XY není stanoven pevně daný systém poskytování zpětné vazby přímému vedení. Záleží na každé/m nadřízené/m, zda zpětnou vazbu v rámci setkání umožní, či na podřízené/m, zda si prostor aktivně vezme, což klade větší nároky na asertivitu a předem vylučuje některé méně aktivní jedince. Přístupy vedoucích se liší tým od týmu.



*„I give full feedback on my manager only when somebody asks me. It takes much more effort to assess, than the bonus is worth – is not motivating.“*

Jednou za dva roky probíhají celofiremní dotazníkové průzkumy, využívající metodu AON Best Employers, ve kterých se zjišťuje především spokojenost a motivovanost zaměstnaných, ale i efektivita práce, kvalita spolupráce, atd. Návratnost bývá vysoká, cca 60 %. Auditorky nezjišťovaly výsledky jednotlivých průzkumů ani nezískaly výstupní materiály.

**Příklad dobré praxe anonymní firmy:** v rámci systému hodnocení existuje možnost si vyžádat reference na vlastní pracovní výkon až od pěti spolupracovníků a spolupracovnic.

### Doporučení

#### Krátkodobé:

- Stanovit povinnost aktivně poskytnout možnost zaměstnané/mu, aby při hodnotícím setkání mohl/a dát zpětnou vazbu i své/mu nadřízené/mu, včetně například podpory ve formě struktury otázek, formuláře, časové dotace, apod.

#### Dlouhodobé:

- Využít nástrojů typu 360° zpětná vazba, tedy takové, kdy jedné osobě poskytuje zpětnou vazbu více osob, s nimiž spolupracuje. Tento postup nemusí být navázán na finanční hodnocení, ale spíše poskytuje demokratičtější přístup, garantuje rovné příležitosti a větší možnosti pro osobní rozvoj. Více viz například <https://www.360zpeta-vazba.cz/>

### Odměňování

Mzdová statistická data ani materiály k výpočtu a stanovování mzdových kategorií a

bonusů nebyly auditnímu týmu k dispozici, proto bylo téma odměňování v auditu analyzováno na základě informací získaných během terénního šetření.

Systém stanovování základní složky mzdy není zakotven v žádné zaměstnancům a zaměstnankyním přístupné směrnici. Ti ale dostávají každoročně spolu s ročním bonusovým ohodnocením i informační materiál o systému, jak se vše vypočítává, souhrn toho, co dostávají, svoji pozici na mzdové škále a přehled o získaných bonusech.

Každá pozice ve firmě spadá do nějaké funkční rodiny (IT, HR, finance atd.), v jejím rámci jsou definovaná rozmezí (range) s minimálním vstupním bodem, středem a maximálním dosažitelným ohodnocením. V rámci IT pak záleží i na roli a senioritě, která se také zhodnocuje, každá taková kategorie má své další stanovené rozmezí. Range je nastavován v porovnání s trhem a každý rok obnovován. Každoročně se mzdy také zvyšují.

Jako transparentní pojistka spravedlivého ohodnocení slouží tento systém i co se týče nástupní mzdy, i tam je nutné dodržet dané rozmezí, i kdyby si uchazeč/ka chtěla vyjednat více nebo si řekl/a naopak o méně.

Systém stanovování bonusů je vázán na hodnocení a plnění rozvojového plánu jedince za daný rok, v úvahu se bere také inflace a jak se firmě ekonomicky daří, v jakém „bandu“ se firma nachází. Vše se zhodnocuje na konci daného roku.

Existuje možnost slovně i finančně ocenit určitou částkou kohokoliv z firmy kýmkoliv z firmy. Pro každou úroveň pozice je stanoven finanční strop. Příjemčí/á manažer/ka musí odsouhlasit nominaci na tuto formu odměny a odměna pak jde z rozpočtu daného týmu. Nominující musí odpověďmi na několik otázek podpořit, proč danou osobu

chce nominovat, což znemožňuje ohodnocování pouze na základě kamarádství. Přednastavený systém na základě odpovědí vygeneruje ideální a odpovídající výši částky. Vedoucí ji může i navýšit, pokud si myslí, že si daná osoba zaslouží více. Tento způsob hodnocení je zatím v pilotní fázi.

Mzda je stanovena pro každou kategorii - řídících pracovníků/ic, specialistů/ek a zaměstnaných v obecném zařazení (kategorie A až C/D/E). Pro výpočet bonusů je každý zařazen do jedné ze tří kategorií:

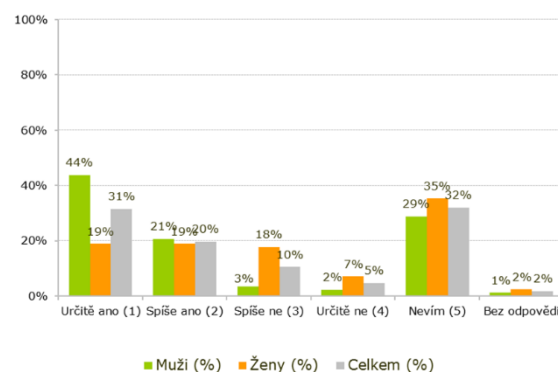
- overperforming
- successful
- underperforming

V nejvyšší kategorii se může umístit 20 % osob. Z terénního šetření vyplynulo, že tento systém stanovování bonusů a zařazování do kategorií není zaměstnaným zcela jasný. Nejasnosti panují především v tom, kdo a za jakých podmínek se může umístit v nejvyšší kategorii.

*„Dělá se ještě tzv. kalibrace - v rámci skupin, ve kterých jsou lidi hodnoceni, se vyberou určití kandidáti – to nevíme, na základě čeho se ty lidi vybírají, není to transparentní. Víme, že vedoucí nemůžou zařadit všechny do nejlepší kategorie. Nevím, jak se do ní lidi dostanou. Je to tajná věc a z mého pohledu v tom není žádná transparentnost.“*

Pouze 51 % osob, které odpověděly v dotazníkovém šetření, si myslí, že XY garantuje stejnou mzdu za stejnou práci ženám i mužům, 32 % odpovědělo, že neví. Důležitým zjištěním z tohoto šetření je výrazný rozdíl v jistotě, co se týče odpovědí mužů a žen. Mnohem více žen zvolilo možnost spíše ne (18 %) nebo určitě ne (7 %), což znamená, že nerovnost vnímají mnohem markantněji.

Myslíte si, že u vašeho zaměstnavatele dostávají muži i ženy za stejnou práci stejný plat?



*„I don't think that there is an equality between men and women here, there have been mistakes made. Some people talk. People do share it. They find out there are discrepancies, the ranges are high.“*

*„Známe to rozmezí na pozice, ale to rozmezí toho základu je hodně široké.“*

Z terénního šetření dále vyplývá, že problémem je širší rozmezí (range) pro jednotlivé funkční rodiny, v rámci kterých je možné zvolit výši ohodnocení.

## Doporučení

### Krátkodobá:

- Vytvořit a systematicky sledovat statistiky odměňování dle pohlaví, dále je analyzovat a případně navrhnout odpovídající změny v systému hodnocení a odměňování. Zajistit stejné ohodnocení práce stejné hodnoty.
- Zaměřit se na kontrolu nastavení rozmezí možného odměňování pro dané funkční rodiny.
- Deklarovat, že XY je zaměstnavatel, který usiluje o rovné odměňování, resp. o poskytnutí srovnatelné mzdy za srovnatelnou práci. Tuto informaci předávat aktivně celé zaměstnanecké populaci.

### Dlouhodobá:

➤ 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>

## Benefity

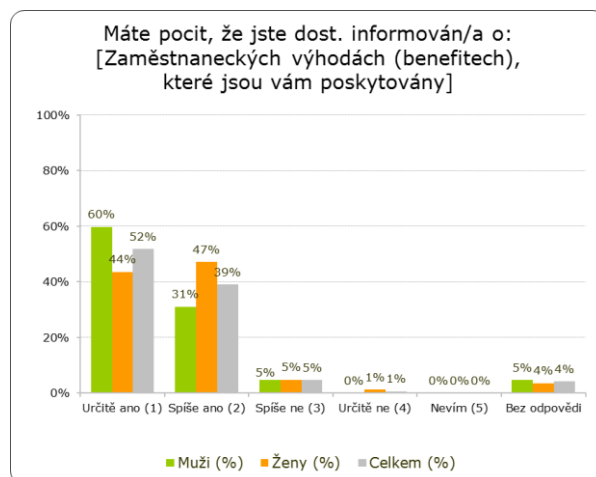
*Tato kapitola se zabývá skladbou benefitů, které XY svým zaměstnancům a zaměstnankyním nabízí. Tematika benefitů je zásadní z hlediska spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň. Benefity by totiž měly sloužit i jako nástroj umožňující lepší sladování osobního a pracovního života. Důležitou vlastností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

Kromě základních benefitů, dostupných již od prvního dne nástupu do zaměstnání,

jako je pětítýdenní dovolená, 5 Sick Days za rok, členství v multisport programu apod. existují další benefity, dostupné po skončení zkušební doby. Některé jsou poskytovány formou caterie, dále je možné využít životní pojistku (risk life insurance) a vybrané firemní medicínské produkty, jako jsou například vakcíny. Od jednoho roku působení v XY je možnost získat, resp. nechat si platit penzijní připojištění.

Přímo v budově firmy je možnost využít posilovnu, v rámci samostatných zaměstnaneckých aktivit se zde konají i různá cvičení během pracovní doby. Pracovní prostředí v budově je příjemné, moderní, nechybí odpočinkové zóny, dobře vybavené kuchyňky s volně dostupným sortimentem nápojů a základního občerstvení.

Informovanost o zaměstnaneckých benefitech je vysoká, 91 % respondentů a respondentek dotazníkového šetření má pocit, že je dostatečně informováno o benefitech, které jsou jim poskytovány.



Pozitivní a ne zcela samozřejmé je, že některé benefity jsou dostupné i rodinným příslušníkům. Konkrétně se jedná o mobilní plán, některé léky, vakcinace. Firma vyřizuje imigrační dokumenty i pro nejbližší rodinu, což jsou děti nebo partner či partnerka.

**Příklad dobré praxe GSK:**

Firma nabízí programy preventivní a následné péče, které jsou určeny nejen zaměstnaným v GSK, ale rovněž jejich rodinným příslušníkům včetně např. i rodičů.

**Doporučení****Dlouhodobé:**

- Prostřednictvím bonusů oceňovat i loajalitu zaměstnaných vůči XY, zavést systém bonusů, oceňujících setrvání delší dobu ve firmě, například 5, 10, 15 a více let, či zavedení tzv. flexibilních benefitů, které jsou navázány na délku trvání pracovního poměru.

**Souhrn zjištění v oblasti Hodnocení a odměňování práce****Systém hodnocení**

- Systém hodnocení zaměstnanců a zaměstnankyň je v XY vázán na každoroční plán rozvoje, na konci roku se zhodnotí jeho plnění.
- Procesy poskytování zpětné vazby nejsou pevně ukotveny, chybí zejména formální možnost poskytnout zpětnou vazbu i přímé nadřízené či nadřízenému.

**Odměňování**

- Systém stanovování základní složky mzdy není zakotven v žádné zaměstnancům a zaměstnankyním přístupné směrnici, jsou však každý rok informováni o tom, jak byla mzda vypočítána, a získají přehled o získaných bonusech.
- Základem pro stanovování mzdy jsou funkční rodiny, v rámci IT specializací se zohledňuje také role a seniorita. Každoročně se stanovené kategorie

porovnávají s trhem a mzda se zvyšuje.

- Problémem se ukazuje příliš velké rozmezí (range) pro jednotlivé funkční rodiny, v rámci kterých je možné zvolit výši ohodnocení.
- Systém stanovování bonusů je vázán na hodnocení a plnění rozvojového plánu jedince za daný rok a teoreticky se každý může umístit do jedné z předem daných kategorií.
- Systém stanovování bonusů a zařazování do kategorií není zaměstnaným zcela jasný, nevidí ho jako transparentní.
- Pouze 51 % osob, které odpověděly v dotazníkovém šetření, si myslí, že XY garantuje stejnou mzdu za stejnou práci ženám i mužům, 32 % odpovědělo, že neví.

**Benefity**

- V XY je široká nabídka benefitů (Sick Days, cafeterie, vybrané firemní medicínské produkty atd.) a spokojenost s nimi i informovanost o nich mezi zaměstnanými je vysoká.
- Některé benefity jsou dostupné i rodinným příslušníkům, konkrétně je to mobilní plán, některé léky, vakcinace.

**Sladování osobního a pracovního života**

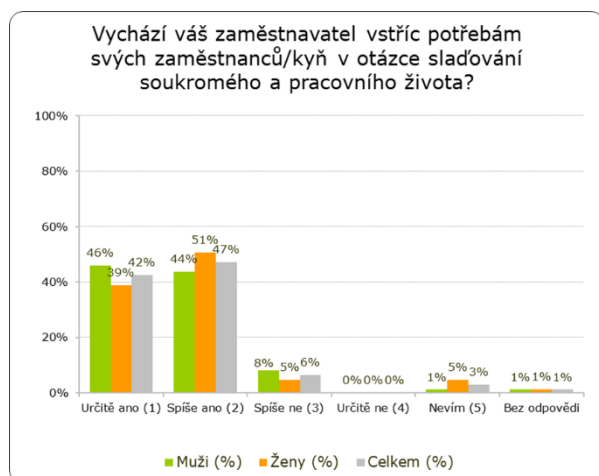
*Potřeba sladování osobního a rodinného života s životem pracovním je jedním z aktuálních témat v oblasti nastavování podmínek pro výkon práce a zkvalitňování pracovního života. Vzhledem k neustále trvajícimu pokroku v oblasti technologií se pro zaměstnavatele i zaměstnance objevují nové možnosti, jak 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.

Podle 89 % respondentů a respondentek v dotazníkovém šetření zaměstnavatel vychází vstříc potřebám svých zaměstnanců/kyň v otázce sladování soukromého a pracovního života. „Určitě ano“ odpovědělo v dotazníkovém šetření 39 % z žen a 46 % z mužů.



Oceňujeme, že důležitost osobního života, rodiny a kvalitního sladování prezentuje XY

jako jednu ze svých priorit směrem k zaměstnaným. Důležité také je, že potřeby sladování zaměstnaných ne-rodičů jsou vnímány ze strany politiky firmy na stejné úrovni jako potřeby rodičů a audit nezjistil ani frustrace z nespravedlností v možnostech sladování mezi zaměstnanými.

Na individuální dohodě s osobou na přímo nadřízené pozici lze dojednat individuální potřeby sladování, ale společnost postupně pracuje také na stanovování pevných pravidel a tvorbě příslušných směrnic (viz níže kapitola Flexibilní formy práce a Management mateřské/rodičovské dovolené).

Problémem se ukazuje v některých týmech, v závislosti na povaze pracovních úkolů a projektů, střídání nárazových období zátěže s klidnějšími obdobími, přičemž není dosud dost kvalitně ošetřeno, jak tuto nerovnováhu dlouhodobě vyvažovat. O pracovní době se nevedou záznamy, za důležité je považováno, že je práce odvedena a v jaké kvalitě. Tento přístup umožňuje na jednu stranu velkou každodenní flexibilitu, kdy se příliš nehlídá, kdo si jak zorganizuje pracovní den a kdy si případně vyřizuje soukromé záležitosti, nebo si část agendy přesune na doma na večer. Na druhou stranu to může vyvolávat zklamání z toho, že nadpracovaná doba není dostatečně kompenzována, oceněna a systémově vyřešena.

V terénním šetření si někteří zaměstnanci a zaměstnankyně stěžovali na neúnosné množství meetingů a telekonferencí během pracovního dne a na neefektivní komunikaci či nesoulad ve způsobu komunikace, způsobený odlišnými kulturními zvyklostmi jednotlivých aktérů a akterek.

Problémem je v některých týmech i obtížné ladění dynamiky dlouhých



pracovních dní kvůli nutnosti komunikovat s partnery v odlišných časových zónách.

*„Já s tím docela bojuju, protože pracujeme pro americkou společnost a spoustu času trávíme komunikací s Američanama v jiný časový zóně, tím pádem se dostanu domů pozdě, nejdřív v šest, ale naprosto běžně třeba v sedm, kdy děti už ukládáme ke spánku a ráno si je moc neužiju a dlouhodobě to řešíme s manželkou, do práce chodím většinou o půl devátý, dny jsou trochu delší.“*

*„To když pak člověk řeší současně něco se Singapurem a Amerikou, tak to už se nedá. Bylo by dobrý mít jednu zónu a mít projekty pro jednu zónu, co vím, tak všichni kolegové, kteří pracovali pro Singapur i pro Ameriku, tak odešli.“*

*„Není dobrý pracovat na projektech, který jsou pro obě dvě nebo tři časové zóny zároveň.“*

#### Doporučení:

##### Dlouhodobé:

- Pokračovat ve zlepšování mezikulturní komunikace /viz níže kapitola Systém komunikace/ a zaměřit se také na stanovení podoby, struktury, moderace a jasných pravidel pro vedení telekonferencí.
- Zavést pravidelná školení o time-managementu ale i o řízení různých flexibilních forem práce tak, aby byla pravidla shodná pro všechny zaměstnané a byl vytvářen prostor pro vzájemnou spolupráci, který nebude systematicky budován na úkor osobního času.
- Nadále deklarovat a potvrzovat jasnou podporu pro osobní prostor zaměstnanců a zaměstnankyň, sladování a to

nejen prostřednictvím vytvářených dokumentů, ale především v běžné pracovní praxi.

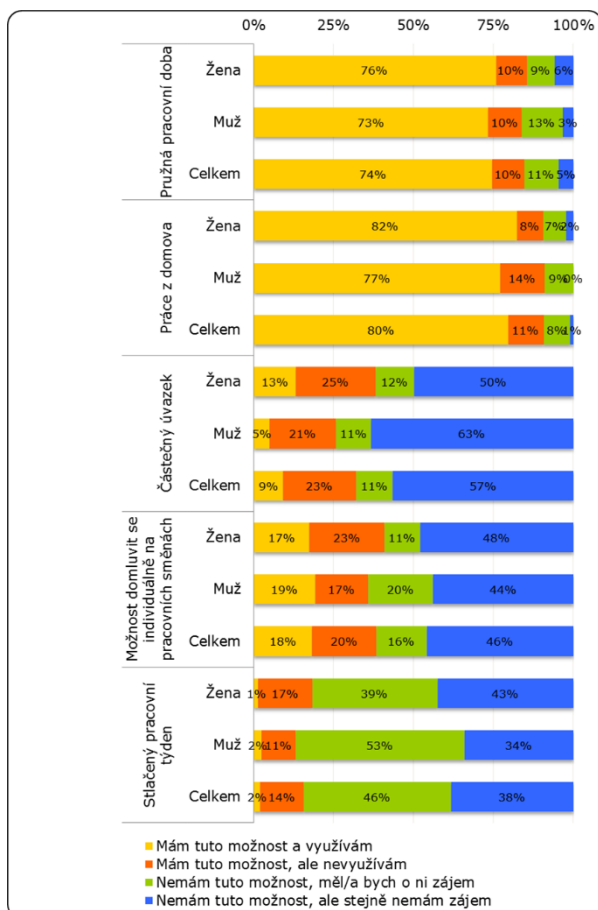
- Evidovat počet napracovaných hodin u dlouhých pracovních dní, které se organizují podle potřeb komunikace s partnery v diametrálně odlišných časových pásmech, a cíleně umožňovat kompenzaci nadpracovaných hodin v dnech, kdy tato komunikace není naplánována. Pokud je to organizačně možné, tak rozdělit pracovní zodpovědnost tak, aby jedna osoba měla vždy jen jednu zónu (USA nebo Singapur).
- Zařadit spokojenost s možnostmi sladování osobního a pracovního života do pravidelných průzkumů spokojenosti (pokud to tam ještě není) a vyhodnocovat výsledky genderově citlivě (rozdíly mezi muži a ženami, odlišné potřeby mužů a žen).

#### 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.*

Flexibilní formy práce (dále FFP) jsou v XY umožněny všem zaměstnaným bez rozdílu, pokud je to organizačně možné. Speciální nová směrnice rozlišuje FFP na dobu delší než 6 týdnů a tzv. příležitostnou flexibilitu (méně než 6 týdnů). Požadavek je nutné nahlásit min. 1 den předem a schvaluje ji přímý/á nadřízený/á e-mailem. Takto je možné využívat home office,

pružnou pracovní dobu s pevnou přítomností na pracovišti mezi 10-15 hod., stlačený pracovní týden (4 dny v týdnu) a částečné úvazky.



Oceňujeme, že nová směrnice zavedla i stlačený týden, není to zcela běžně umožňovaná FFP. VXY se zavedení této možnosti potkalo se zájmem zaměstnaných, téměř polovina respondentů a respondentek v dotaznících tuto potřebu uvedla. (I když je nutné brát výsledky v tomto případě s rezervou kvůli jejich nízké reprezentativnosti.)

Home office je nejvyužívanější FFP, následuje pružná pracovní doba. U těchto dvou FFP se zásadně neliší přístup mužů a žen – v dotazníkovém šetření se vyjádřilo mezi 70-80% mužů i žen, že o tyto formy FFP mají zájem a využívají je.

Z terénního šetření také vyplynulo, že je v budově přetlak zaměstnaných na úkor

pracovních míst, a že HO by měl být podporován i proto, že to ušetří pracovní místa.

*„We need to support HO because we have less seats than people.“*

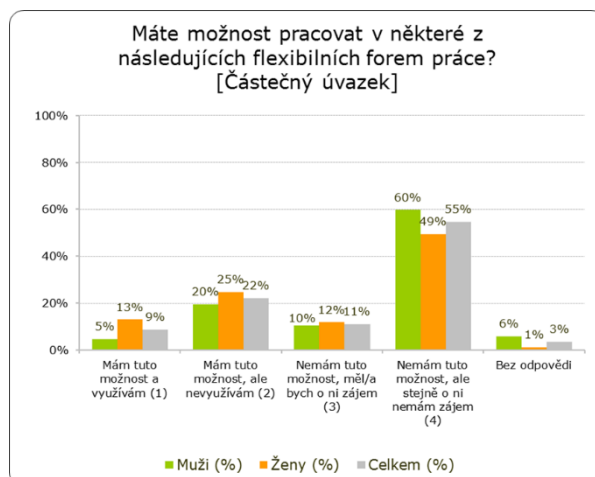
*„WE need to suggest people to stay at home because there is no seat for them.“*

Auditní šetření probíhalo těsně před zavedením směrnice o FFP, kde jsou nově také pravidla pro využívání HO (včetně legislativních aspektů) zanesena. Reakce dotazovaných tedy ilustrovaly realitu, kdy se využívání HO lišilo tým od týmu v závislosti na dohodě a benevolenci nadřízených.

*„Informally it is possible. You are waiting for delivery, or you need to do some tasks in quiet environment, one day per week is common sense – we can stay at home when it is needed, do not overdo it. If it is more days in a row, than we need to balance it.“*

Pokud jde o částečné úvazky, v nějaké formě částečného úvazku pracuje jen 12 osob (8 žen a 4 muži), což představuje 1,4 % zaměstnaných.

Zájem o tuto formu práce je relativně nízký, v dotazníkovém šetření o ni projevilo zájem 9 mužů a 10 žen, kteří tuto možnost aktuálně nemají, naproti tomu 22 % těch, co tuto možnost aktuálně mají, nemají zájem ji využívat.



Oceňujeme, že částečné úvazky jsou



umožňovány jak ženám, tak mužům. I muži mohou mít své důvody, proč chtít pracovat méně, a nemusí to souviset s rodinným životem a péčí o blízké. Zároveň těm mužům, kteří se chtějí více věnovat rodině, to umožní jednodušeji sladovat rodinný a pracovní život.

#### Doporučení:

##### Dlouhodobé:

- Aktivně vytvářet pracovní příležitosti s nabídkou částečných úvazků. Jedná se o motivační nástroj, jak přilákat více (nejen) žen, či umožnit sladovat rodinný a pracovní život, což se XY daří, viz kapitola Management mateřské/rodičovské dovolené.

#### **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 využití nástrojů, které usnadňují péči o děti případně péči o rodiče či jiného člena rodiny.*

Pracovní prostředí XY je do značné míry baby a family friendly. Pozitivní a ne zcela samozřejmé je, že zde existují kojící místnosti včetně přebalovacího pultu.

Celkové uspořádání pracovního prostoru ve formě open office, který je doplněný odpočinkovými zónami, představuje prostředí vstřícné pro nárazový pobyt malých dětí či kojenců.

Samostatnou iniciativou zaměstnanců a zaměstnankyň se zde pořádá každotýdenní kroužek kódování pro děti, v létě společnost pořádá přímo v budově příměstský tábor, pro nějž byly speciálně

upraveny některé prostory. Probíhá každoročně Kids Day, kdy děti stráví den v práci částečně se svými rodiči a vidí je při práci a částečně je připravený dětský program. Kids Day může představovat motivační nástroj i pro dívky, aby se nebály studovat IT obory, pokud o to budou mít zájem. Firma organizuje i Mikulášskou a podobné akce. Velmi oceňujeme množství těchto aktivit a zapojení zaměstnaných, což umožňuje budovat přátelskou a rodinnou atmosféru a zaměstnaným rodičům dále pomáhat při sladování jejich povinností.

Sick Days je možné využít i pro doprovod dítěte k lékaři apod., tzn. lze je dopředu plánovat, což je u Sick Days neobvyklé, a rodiče to oceňují.

Z terénního šetření vyplynulo, že by rodiče v XY měli do budoucna zájem o firemní mateřskou školku, případně o zavedení benefitu příspěvků na umístění dětí ve správně firemní školce, hlídání apod.

**Příklad dobré praxe:** Firma Plzeňský Prazdroj poskytuje příspěvek na předškolní péči, což je iniciativa pro dřívější návrat zaměstnanců a zaměstnankyň z rodičovské dovolené. Pokud se daná zaměstnankyně či zaměstnanec vrátí do 18 měsíců věku dítěte, dostane příspěvek na zajištění hlídání. Není rozhodující, zda je hlídání poskytováno institucí či jednotlivcem a jednotlivkyní.

#### Doporučení:

##### Dlouhodobé:

- Zvážit zřízení soukromé firemní školky či možností spolupráce s jiným institucemi v této oblasti. Udělat si mezi zaměstnanými průzkum předběžného, ale co nejvíce konkrétního a závazného zájmu zaměstnaných o tuto službu. Zařízení může mít několik forem jak

z hlediska právního, tak z hlediska provozu a fungování. Návod, jak postupovat při zřizování, je například zde: [http://www.vupsv.cz/sites/File/audit-clanky/Letak\\_Kolektivni\\_pece\\_zaměstnavatele.pdf](http://www.vupsv.cz/sites/File/audit-clanky/Letak_Kolektivni_pece_zaměstnavatele.pdf)

- Alternativou je zavedení benefitu pro zaměstnankyně, které se vrátí do určitého věku dítěte (např. 24 měsíců) zpět do práce.

### Management mateřské/rodičovské dovolené

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

Management MD/RD je v XY zakotven ve speciální směrnici, která upravuje i širší rámec práv rodičů dětí mladších 15 let. Definuje jednotlivé související pojmy, cituje legislativu, popisuje procesy, jakými má management MD/RD procházet, a komunikaci, která má probíhat, jmenuje zodpovědné osoby.

Od oznámení těhotenství, po nástup a pobyt na MD/RD až po plánovaný návrat probíhá mezi zaměstnankyněmi/zaměstnanci a přímými nadřízenými, respektive HR oddělením komunikace. Vzhledem k nadpolovičnímu množství cizinců a cizinek ve firmě je součástí komunikace i informační minimum ohledně souvisejících právních nároků a povinností, což je oceněníhodný benefit.

Audit zjistil, že informační materiál je potřeba aktualizovat ve smyslu nové

legislativy aj. pravidel, souvisejících s mateřskou a rodičovskou dovolenou, doporučujeme opravit (viz „doporučení“ níže) a případné nejasnosti konzultovat se specializovanou právní poradnou, například <http://rovneprilezitosti.cz/>.

Zaměstnankyně mají možnost během MD i RD pracovat na jiné pozici, než byla jejich původní (aby nezanikl nárok na příspěvky), pokud se taková pozice ve firmě aktuálně nabízí. Zůstává jim počítač, mobil, přístup k pracovnímu e-mailu a firemnímu internetovému účtu. Firma nyní aktivně řeší situaci, kdy systém po čase přístup zablokuje, pokud není využíván. V plánu je vytvořit speciální web, kam budou mít lidé na MD/RD přístup, což je nadstandardní a vstřícné opatření.

Během MD/RD zůstávají zaměstnaným také benefity (cafeterie) a během MD také bonus penzijního připojištění. To vše jsou benefity a přístup, který stojí za ocenění a rozhodně není na českém pracovním trhu samozřejmostí.

Velmi pozitivní také je, že návratnost rodičů po MD/RD na částečné úvazky je vysoká, žádná žádost zatím nebyla zamítnuta. XY v souladu s platnou legislativou tuto možnost garantuje, nebrání-li tomu vážné provozní důvody.

Povědomí o tom, jak management MD a RD v praxi ve firmě opravdu funguje, dle dotazníkového šetření není velký (71 % odpovědělo, že neví, zda udržuje zaměstnavatel kontakt se zaměstnanými na rodičovské dovolené).

V dotazníkovém šetření odpovědělo 37 % mužů (32 osob) a 25 % žen (21 osob), že pečují o dítě do 10 let věku. Na rodiče malých dětí coby specifickou zaměstnaneckou skupinu se na základě preferencí zaměstnavatele zaměřila i jedna fokusní skupina v rámci auditu, což dokládá důraz, který na tuto skupinu firma klade.

V každém případě se zdá, že rodiče během MD/RD poněkud mizí ostatním kolegům a kolegyním z dohledu a kontaktu.

Je nutné kvitovat, že politika firmy, týkající se mateřské a rodičovské dovolené, vysloveně cílí jak na matky, tak na otce.

### **Příklad dobré praxe: na krajském úřadě probíhá oslava dne otců.**

Speciální akce pro muže-otce a jejich děti. Všechny tyto programy lze samozřejmě cílit i na ženy-matky. Samostatná část je otcům věnována především proto, že ve společnosti i v pracovní sféře se jejich role a potřeby často opomíjejí.

### **Doporučení**

#### **Krátkodobá**

- Opravit informační materiál, který definuje, že mateřskou dovolenou mohou čerpat pouze ženy, ale ve skutečnosti můžou i muži, po skončení šestinedělí, viz například <https://www.penize.cz/matrska-dovolena/329932-materska-2018-materska-dovolena-a-kalkulacka-penezite-pomoci-v-materstvi> Pouze, stejně jako matky, nesmí při MD pracovat u stejného zaměstnavatele na stejnou smlouvu. Je možné, že se jedná jen o matoucí formulaci na začátku textu (bod 6.2 d pak toto vymezuje). Ověřit formulace, mj. i proto, aby poskytované informace otce od využití této možnosti zbytečně neodrazovaly.
- Dále bod 8.3 ve směrnici uvádí, že maximální výše rodičovského příspěvku je měsíčně 11 500,-, přičemž od 1.1.2018 je to nově až 32 000 měsíčně. Toto „zrychlené“ čerpání příspěvku může být dobrým motivačním nástrojem pro dřívější návrat do zaměstnání pro vyšší příjmové skupiny zaměstnaných.

- Všechny informace tvořené pro zaměstnané odcházející na MD/RD adresovat jak na matky, tak na otce.
- Vzhledem k dominantní věkové skupině zaměstnaných ve věku 30-34 let lze v nejbližších letech očekávat boom odchodů na MD/RD, doporučujeme pokračovat v dobře nastavených procesech managementu MD/RD a s touto situací počítat.

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

- Vysoké procento (89 %) respondentů a respondentek v dotazníkovém šetření si myslí, že XY vychází vstříc potřebám svých zaměstnanců/kyň v otázce sladování soukromého a pracovního života.
- Firma prezentuje sladování jako jednu z priorit v přístupu k zaměstnaným, a to bez rozdílu důležitosti potřeb sladování u rodičů a ne-rodičů.
- Problémem v některých týmech je chybějící systém, jak sledovat a kompenzovat nadpracované hodiny v obdobích větší pracovní zátěže.
- V některých týmech jsou také vnímány jako neúnosné dlouhé pracovní dny, které vznikají z nutnosti komunikovat s partnery v odlišných časových zónách.

### **Flexibilní formy práce**

- Jsou umožněny všem zaměstnaným (pokud je to organizačně možné), pravidla pro využívání home office, stlačeného týdne, pružné pracovní doby a částečných úvazků určuje speciální směrnice.
- Home office a pružná pracovní doba jsou nejvyužívanější FFP. Částečné

úvazky jsou umožňovány jak ženám, tak mužům, ale pracuje v nich jen 1,4 % zaměstnaných a zájem o ně je malý.

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

- V budově XY jsou kojící místnosti s přebalovacími pulty.
- Firma organizuje mnoho aktivit pro děti zaměstnaných, či podporuje samostatné zaměstnanecké aktivity v tomto duchu.
- Mezi rodiči v XY je zájem o firemní školku případně o zavedení benefitu příspěvků na umístění dětí ve spřízněné firemní školce, hlídání apod.
- Sick Days je možné využít i pro doprovod dítěte k lékaři a péči o něj.

#### Management mateřské/rodičovské dovolené

- Management MD/RD je ukotven ve speciální směrnici, která cituje legislativu, popisuje procesy, jakými má management MD/RD procházet, a přináší důležité aktuální informace.
- Od nástupu až po návrat z MD/RD probíhá pravidelná komunikace s přímými nadřízenými (respektive HR oddělením) a osobami na MD/RD.
- Zaměstnaným zůstávají některé benefity, včetně počítače, mobilu, přístupu k pracovnímu e-mailu a firemnímu internetovému účtu.
- Firmě se dobře daří umisťovat navrátilky se zaměstnané na částečné úvazky.

## 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).*

*Oceňujeme, že XY má ve své globální strategii řízení lidských zdrojů explicitně uvedeno: "Netolerujeme diskriminaci nebo obtěžování na základě rasy, barvy pleti, pohlaví, věku, náboženství, národnosti, původu, etnika, invalidity, sexuální orientace, genderové identity, genderového vyjádření, genetické informace, statusu státní příslušnosti, rodinného stavu osoby, vojenského statutu / statutu veterána nebo jakékoli jiné zákonem chráněné charakteristiky."*

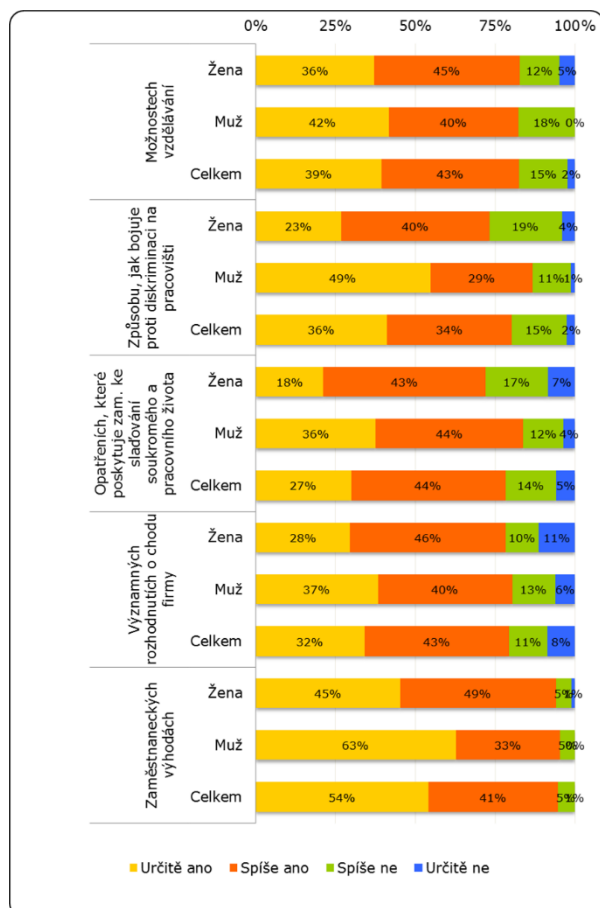
### Systém Komunikace (zaměřeno na interní i externí komunikaci)

*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.

Komunikace od vedení společnosti směrem k zaměstnaným je ošetřena různými nástroji.

Součástí informačních kampaní dovnitř firmy jsou mj. školení manažerů a manažerek na různá témata. U některých témat, jako je například diskriminace či sexuální obtěžování, jsou školeni i řadoví zaměstnanci a zaměstnankyně, což oceňujeme. Co se týče nových směrnic, obsah, který vznikne na úrovni nejvyššího managementu a je pak projednáván v leadership týmech, je ve výsledku oznámen manažerům a manažerkám po intranetu a ti jsou v tomto směru dále vyškoleni. Informaci o nové směrnici obdrží všichni zaměstnaní e-mailem.



Dostatečnou informovanost o možnostech vzdělávání, o způsobu, jak bojovat proti diskriminaci na pracovišti, o opatřeních, které poskytuje zaměstnavatel ke sladění soukromého a pracovního života, a o významných rozhodnutích o chodu firmy projevilo v dotazníkovém šetření vždy minimálně 70 % respondentů a respondentek. V případě informovanosti o zaměstnaneckých výhodách to bylo dokonce 95 % respondentů/ek.

V pražské pobočce pracuje cca 70 % cizinců a cizinek, komunikace probíhá s dalšími kolegy a kolegyněmi po celém světě. Specifikem firmy je pak nutnost mezikulturní komunikace. Je pozitivní, že zde existuje speciální pozice Employee Engagement, která se mj. zabývá právě specifiky této komunikace a přináší nástroje, jak řešit případné problémy, a to včetně genderově citlivých témat. Ani sami zaměstnanci a zaměstnankyně neberou tuto problematiku na lehkou váhu. Dokresluje to samostatná mezinárodní zaměstnanecká iniciativa, kdy si lidé sehrávají různé role-play na různá témata a situace, přičemž cílem je zjistit, jaké jsou v té které zemi hranice akceptovatelnosti, a to včetně komunikace mezi pohlavími, co je komu příjemné, a co už ne. Předmětem testování jsou i různé narážky mezi muži a ženami, komentáře a podobně.

„Například komentář typu „Ty hezky voníš“ může být pro někoho normální součástí kultury a pro někoho jiného už je to nepříjemné. Proto probíhají tato cvičení diverzní komunikace, kde si přítomní svoje postoje a pocity vysvětlují a hledají optimální řešení.“

Podobné iniciativy jsou vítané i ze strany firmy.

„Máme možnost i měnit procesy ve firmě a navrhnout si tréninky, které nám pomůžou.“



**Doporučení****Krátkodobé:**

- Deklarované krédo firmy o nediskriminaci je možné ještě více prakticky podpořit tak, že ve všech českých verzích firemních dokumentů, pracovních inzerátech, aj. materiálech, komunikovaných dovnitř firmy i směrem k veřejnosti bude omezeno používání generického maskulina a zavede se genderově citlivý jazyk, který zviditelňuje stejnou měrou obě pohlaví (například uvádění oslovení zaměstnanci a zaměstnankyně).

**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.*

XY má na globální úrovni samostatné oddělení, kam je možné hlásit podezření či konkrétní případy nevhodného chování, sexuálního obtěžování, neférového jednání či podezření na ně. Toto hlášení online formou je anonymní. Stížnost je dále předána na lokální HR oddělení, kde se dále řeší osobně. V české pobočce jsou hlášeny cca 2-3 stížnosti ročně, většinou se jedná o námitky proti hodnocení a problémy s nadřízeným či nadřízenou. Další postup si může stěžovatel/ka zvolit v závislosti na tom, zda chce či nechce problém řešit přímo se svou nadřízenou osobou, případně s kolegy a kolegyněmi.

Audit oceňuje komunikaci tohoto jasného postupu. Dokumentuje to i počet osob

z dotazníkového šetření, které prohlásily, že vědí, jak postupovat: Jak by řešili případ diskriminace, šikany nebo sexuálního obtěžování na pracovišti ví 88 % respondentů a respondentek.

*„Jsme vyzýváni, abychom raději nahlásili nesprávné chování, i když se po prošetření ukáže jako nepravdivé, s tím, že kdo to nahlásí, nebude postižen.(...) Nabádají nás, abychom se ozvali i jako svědci jakéhokoli obtěžování, nejen sexuálního, ale i třeba rasistického. Že jsme zodpovědní za to, abychom to nahlásili.“*

Nesoulad v odpovědích se objevil až v míře důvěry, kterou lidé v XY mají k tomu, že se případné nahlášené kauzy efektivně a spravedlivě vyřeší a v ochotě něco vůbec řešit v případě osobní zkušenosti nebo zkušenosti z okolí.

V dotazníkovém šetření uvedlo 16 žen a 4 muži (19 % z žen a 5 % z mužů, kteří v dotaznících odpovídali), že se v posledních třech letech setkali s tím, že byl někdo obětí šikany nebo sexuálního obtěžování na pracovišti. To je v případě tohoto tématu poměrně vysoké procento, i s ohledem na to, že návratnost šetření byla nízká.



V terénním šetření se konkrétně opakovalo téma mobbingu, bullyingu a bossingu:

*„Bullying unfortunately happens often among US leads and people reporting in Prague, but not only; examples are*

*enough and reported to HR and Compliance, hopefully somebody is looking into this...I'm not so confident that a thorough investigation is taking place each time."*

*"I encountered with bossing from my previous boss. It was not sexual connotation but rather psychological."*

a sexistických nářeků, případně nevhodných dotazů a komentářů k intimním záležitostem:

*"I have heard and seen sexists comments from both men and women towards opposite gender."*

*"We used to have a new manager of existing department, who asked inappropriate questions about future motherhood plans and sexual orientation, ... => the company let him go after several months [after complaints to HR were made and an intervention did not seem to help enough to renew our trust]."*

## Doporučení

### Dlouhodobá:

- Dotazníkové šetření ukázalo, že situací šikany či sexuálního obtěžování na pracovišti je více, než je hlášeno na zmíněné specializované oddělení. Zvážit změnu systému tak, aby bylo více osob motivováno svoje problémy řešit, například více anonymizovat hlášení a celý proces a nastolit tak větší důvěru v diskretní řešení problému.
- Zahrnout do pravidelných školení o sexuálním obtěžování a diskriminaci i bossing a mobbing, pokud tam ještě tato témata nejsou, a zaměřit se více na nadřízené a jejich osvětu o nepřipustnosti takového jednání.

## Společenská odpovědnost CSR

XY se profiluje v rámci společenské zodpovědnosti kromě oblasti zdravotní péče či

lokální komunity i jako iniciátor pozitivních změn formou „podpory vzdělávání a řešení zásadních sociálních otázek prostřednictvím charitativních příspěvků a podpory dobrovolnické činnosti zaměstnanců,“ (viz Code of Conduct). V této souvislosti jsou zajímavým benefitem tzv. „volunteering days“, kdy si můžou zaměstnanci a zaměstnankyně od určitého stupně seniority vybrat, v jaké organizaci chtějí nějakou dobu pracovat, s tím, že to může být kdekoliv na světě.

## Souhrn zjištění v oblasti Kultury organizace/pracovního prostředí

### Přístup k politice rovných příležitostí

- XY má ve své globální strategii řízení lidských zdrojů explicitně uvedenou nulovou toleranci k diskriminaci nebo obtěžování na základě různých osobních charakteristik, a to včetně genderové identity a genderového vyjádření.

### Systém komunikace (zaměřeno na interní i externí komunikaci)

- Proinformovanost zaměstnaných o vzdělávání, možnostech bojovat proti diskriminaci a různých opatřeních, či o chodu firmy je vysoká.
- O důležitých tématech typu diskriminace probíhají i manažerská školení.
- XY neustále pracuje na zlepšování mezikulturní komunikace (cca 70 % zaměstnaných v pražské pobočce jsou cizinci).

### Pracovní prostředí

- XY má na globální úrovni samostatné oddělení, kam je možné anonymně hlásit konkrétní případy nevhodného chování, sexuálního obtěžování, neférového jednání či podezření na ně.



Případy pak řeší lokální HR oddělení ve spolupráci s aktéry a aktérkami.

- 88 % respondentů a respondentek dotazníkového šetření ví, jak by řešili případ diskriminace, šikany nebo sexuálního obtěžování na pracovišti. Zároveň procento lidí, kteří se v XY v posledních letech setkali s případy šikany, nebo sexuálního obtěžování na pracovišti přesahuje počet nahlášených případů. Konkrétně se nejčastěji jednalo o mobbing, bullying, bossing a sexistické nářky.

### Doporučení

#### Dlouhodobá:

- Doporučujeme zvážit změnu systému nahlásování stížností tak, aby bylo více osob motivováno svoje problémy touto cestou řešit.
- Zahrnout do pravidelných školení o sexuálním obtěžování a diskriminaci i bossing a mobbing, pokud tam ještě tato témata nejsou, a zaměřit se více na nadřízené a jejich osvětu o nepřípustnosti takového jednání.

---

## **PŘÍLOHY: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

---