



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

GENDEROVÝ AUDIT

FIRMY XY, A.S.

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
Obsahová analýza a seznam analyzovaných dokumentů .....	4
Dotazníkové šetření .....	4
Individuální rozhovory .....	5
Skupinové rozhovory .....	5
Souhrn hlavních zjištění a doporučení .....	6
Poděkování .....	6
Souhrn hlavních zjištění .....	6
Doporučení – akční plán .....	7
Krátkodobá doporučení .....	7
Dlouhodobá doporučení .....	8
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 výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň .....	14
Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň .....	17
Vzdělávání a kariérní rozvoj .....	19
Age management ve vztahu k genderu .....	21
Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Personální politiky .....	23
Hodnocení a odměňování .....	24
Systém hodnocení .....	25
Odměňování .....	25
Benefity .....	28
Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Hodnocení a odměňování práce .....	29
Sladování osobního a pracovního života .....	29
Flexibilní formy práce .....	30
Aktivity, usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny/osobního života .....	33
Management mateřské/rodičovské dovolené .....	34
Souhrn zjištění v oblasti Sladování pracovního a rodinného/osobního života .....	35
Kultura pracovního prostředí .....	36
Přístup k politice rovných příležitostí .....	36
Systém Komunikace (zaměřeno na interní i externí komunikaci) .....	37
Pracovní prostředí .....	38
Společenská odpovědnost CSR .....	40
Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Kultury organizace a pracovního prostředí ..	40

# 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 výkonosti 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

Audit byl prováděn v centrále XY, a. s. v Praze (dále jen XY). Výstupy jsou tedy relevantní pouze pro tuto pobočku. 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, telefonické rozhovory a skupinové rozhovory (fokusní skupiny). Informace, které byly průběžně zjišťovány, byly v dalších krocích ověřovány.

### Obsahová analýza a seznam analyzovaných dokumentů

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

- Pracovní řád
- Kolektivní smlouva XY, a. s., na období let 2007 – 2022
- Organizační řád XY, a. s.
- Standard etického chování ve Skupině XY
- Desatero Etického kodexu
- Hodnocení zaměstnanců s tarifní mzdou
- Hodnocení zaměstnanců se smluvní mzdou
- Výběr zaměstnance

- Pracovní doba, práce přesčas, noční práce a pracovní pohotovost
- Projevy pracovního chování
- Vize Skupiny XY
- Analýza zařazení do HAY stupňů
- Statistická data k analýze dle pohlaví
- Statistická data ke vzdělávání dle pohlaví - Rozvoj
- BOZP
- BOZP\_1
- Základní organizační schéma společnosti XY, a. s., k 6. 4. 2018
- Poskytování stravování zaměstnancům XY, a. s., a vybraných společností Skupiny XY
- Formulář Žádost o práci z domova
- Formulář Žádost o povolení výjimky z pracovní doby
- Poskytování služby péče o děti zaměstnanců Skupiny XY v mateřských školách
- Přidělování benefitních vozidel ve Skupině XY v rámci CAR POLICY
- Program podpora mobility
- Banner Mobil od XY – 2x
- CSR aktivita-Průvan
- Reklama – 2x obrazová, youtube videa

### Dotazníkové šetření

Zaměstnancům a zaměstnankyním byl rozeslán link na on-line dotazník. Návratnost byla relativně nízká, celkem odpovědělo 264 osob, což představuje 35 % procent z celkového počtu zaměstnaných. Žen bylo mezi respondenty 54 %, mužů 46 %, což neodpovídá poměru žen a mužů ve firmě, který je opačný (40 % žen a 60 % mužů). Z porovnání celkové zaměstnanecké populace dále vyplývá, že ženy



měly větší zájem se do dotazníkového šetření zapojit (odpověděla téměř polovina zaměstnaných žen), zatímco z mužské populace odpovědělo pouze 27 %. Tento fakt byl zohledněn při kvantitativní analýze, která následovala a zejména při navazujícím terénním šetření.

### *Individuální rozhovory*

V průběhu genderového auditu byly provedeny 3 polostrukturované individuální rozhovory. Jednalo se o řízené rozhovory s lidmi z různých úrovní hierarchie ministerstva a z různých oblastí působnosti ministerstva. Rozhovory trvaly v rozmezí 1-1,5 hodiny. Dále byly provedeny 2 polostrukturované telefonické rozhovory

zaměřené na oblast sladování rodinného a pracovního života a na management mateřské a rodičovské dovolené. Tyto rozhovory trvaly přibližně 15-20 minut.

### *Skupinové rozhovory*

Uskutečnilo se celkem 5 skupinových rozhovorů, tzv. fokusních skupin se zaměřením na témata rovnosti žen a mužů, vzdělávání, karierní růst, sladování osobního, rodinného a pracovního života, age management a role zaměstnanců 50+, rodičovství, odměňování, diskriminace. Rozhovorů se zúčastnilo celkem 30 osob. Skupinové rozhovory trvaly každý asi 1,5 hodiny.

# SOUHRN HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ A DOPORUČENÍ

## Poděkování

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

## Souhrn hlavních zjištění

Ženy tvoří 40 % zaměstnaných v Centrále XY, a.s. Statistiky zaměstnanecké populace ukazují, že muži mají větší šanci dostat se do vedoucích pozic. Tato skutečnost rovněž koresponduje s tím, že s tím jak rostou stupně HAY, snižuje se počet žen v nich zařazených.

V zaměstnanecké populaci jsou zastoupeny všechny věkové skupiny. Převládají zaměstnaní ve věku 30 – 49 let. Zaměstnanců a zaměstnankyň v důchodovém věku je poměrně málo. Firma se soustředí na nábor absolventů a absolventek, se kterými spolupracuje již během studia.

Z terénního šetření vyplynulo, že se zkušenosti a spokojenost jednotlivých zaměstnanců a zaměstnankyň různí napříč firmou. Z velké části k tomu přispívají velmi nejednotné manažerské kompetence nadřízených. Rozdíly se projevují zejména v přístupu k hodnocení, v umožnění sladování rodinného a pracovního života, při řešení případných stížností, v přístupu k nenařízeným přesčasům nebo při umění vytvářet příjemnou atmosféru

v týmu a budovat důvěru. Dle zjištění auditu je pro spokojenost v zaměstnání důležitý zejména postoj vedoucích týmů a ředitelů či ředitelek.

V oblasti sladování je palčivým tématem zejména povolování home office. O tuto formu práce má zájem 42 % zaměstnaných, kteří nemají možnost ji využívat. Dále má více než polovina zaměstnaných zájem o stlačený pracovní týden. Oblast sladování je pro spokojenost lidí klíčová, a je proto důležité se na ní v budoucnu více zaměřit a hledat cesty, jak možnosti sladování rozšířit.

Nejednotný je přístup k nenařízeným přesčasům. Někteří zaměstnanci a zaměstnankyně jsou zatíženi výrazně nad rámec svého úvazku a práce přesčas jim není kompenzována. I této oblasti je vhodné věnovat zvýšenou pozornost.

Řada zaměstnankyň spolupracuje během MD/RD formou DPP. Je velmi pozitivní, že XY vytváří takové příležitosti. Na druhou stranu si zaměstnankyně na MD/RD nemohou dále rozvíjet kvalifikaci účastí na vzdělávacích akcích a některým není drženo při návratu jejich původní místo. Firma nabízí zaměstnaným firemní školkou, která je hodnocena velmi pozitivně. Pozitivní zjištěním je i fakt, že na rodičovské dovolené jsou i otcové.

XY nabízí širokou škálu benefitů. Zaměstnaní mohou čerpat vysokou částku z osobního účtu na vzdělávací, kulturní či sportovní aktivity. Mohou čerpat příspěvek na životní pojištění, penzijní připojištění, mají 5 týdnů dovolené, příspěvek na stravování. Chybí jim však možnost čerpat sick days.

Zkušenosti s hodnocením se liší. Pro některé nadřízené se jedná o nutnou formalitu, jiní k tomu přistupují pečlivě. Ve firmě není nastaven systém zpětné vazby směrem od podřízených, záleží pak na vedoucích pracovnících a pracovnících, zda mají o zpětnou vazbu zájem.

Systém odměňování není zcela transparentní. Zaměstnaní vnímají nespravedlnost poměrně výrazně, ženy výrazněji. K rozdílnému odměňování dochází zřejmě již při nástupu. Smluvní mzda se stanovuje na základě vzájemné dohody a záleží také na tom, kdo má odvahu si říci o vyšší mzdu.

Poměrně vysoký počet zaměstnaných, 15 % žen a 7 % mužů se v posledních třech letech setkalo s tím, že byl na pracovišti někdo obětí šikany či sexuálního obtěžování. Centrála by se měla na tuto problematikou aktivně zabývat a zaměřit se zejména na prevenci.

## 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 ministerstva, 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

#### Proces přijímání nových pracovníků a pracovníc

- Usilovat o diverzifikovaně sestavené pracovní týmy, jak z hlediska pohlaví, tak věku. Do inzerce lze dávat větu: „Na pozici vítáme také ženy“, či obdobný ekvivalent, který může přilákat pozornost a není diskriminační.
- Používat genderově korektní jazyk v inzerci. Používat obě rodové varianty nejen v názvu pozice, ale rovněž v textu inzerátu.

#### Vzdělávání a kariérní rozvoj

- Podpora žen při postupu do vedoucích a manažerských pozic formou cíleného mentoringu nebo koučinku.

#### Odměňování

- Zajistit, aby zaměstnaní měli informaci, že je na jejich uvážení, koho budou informovat o výši své mzdy.

#### Benefity

- Věnovat pozornost tomu, aby benefity jako služební auto nebo služební telefon byly k dispozici všem na obdobné pozici stejně a aby jejich přidělování bylo transparentní.

#### Flexibilní formy práce

- Zaměřit se na problematiku nenařízených přesčasů. Sjednotit přístup ve firmě, tak aby platila stejná pravidla pro všechny zaměstnané a aby jim byla práce přesčas kompenzována.

- Zaměřit se na management částečných úvazků a nastavit pracovní náplně tak, aby odpovídaly výši úvazku. Nabízet tuto formu práce již v inzerátech a vytvářet proto vhodné pracovní pozice.

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

- Zvážit flexibilnější řešení při umožňování vstupu do budov dětem.

### **Management mateřské a rodičovské dovolené**

- Umožnit zaměstnankyním/cům na MD/RD čerpat z osobního účtu.

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

- Varování před křivým obviněním v Desateru etického kodexu odstranit, případně přesunout na konec jako doplňující informaci.

### **Pracovní prostředí**

- Jasně komunikovat interně i externě, že XY je zaměstnavatel otevřený diverzitě, že netoleruje diskriminační chování a podporuje rovné příležitosti bez ohledu na pohlaví, věk, náboženství, etnikum nebo sexuální orientaci. Využít např. zveřejnění výsledků genderového auditu a přihlásit se k této politice.

## ***Dlouhodobá doporučení***

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

- Zaměřit se cíleně na nabízení programů a stáží přímo pro studentky. Zvážit otázku zaměřit se na obory VŠ, mezi jejichž absolventkami převládají ženy a nabídnout jim i možnosti dalšího rozvoje kariéry směrem k energetice.

- Vytvářet více pracovních možností pro OZP.

- Zapojit se do aktivit neziskových organizací a vzdělávacích institucí, které směřují ke zvýšení atraktivity technických profesí mezi skupinou dívek a žen, k nimž se může XY připojit a navázat spolupráci:

- Den otevřených dveří technických firem a institucí pro dívky a ženy: <http://girlsday.cz/>
- VUT Brno, osvěta technických oborů pro dívky: <http://www.technik-kyvzato.cz/>
- ČVUT Praha, osvěta technických oborů pro dívky: <http://www.holkypozor.cz/>
- Projekt Staň se na den vědkyní: <https://www.jcmf.cz/?q=cz/node/1545>
- Podpora uplatnění a vzdělávání žen a dívek v IT oborech: <https://www.czechitas.cz/cs/>
- Podpora uplatnění a vzdělávání žen a dívek v IT oborech: <http://www.zkusit.cz/>

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

- Do Kolektivní dohody či smlouvy nebo do samostatného dokumentu jsou zpracované podmínky propouštění, tak aby byly chráněny zranitelné skupiny zaměstnanců a zaměstnankyň. V případě, kdy se rozhoduje o propouštění dvou stejně kvalitně pracujících osob, se přihlédne k rodinné nebo sociální situaci daného člověka. Např. je uvedeno, že rodiče samoživitele a zaměstnanci a zaměstnankyně v předdůchodovém věku budou propouštěni až v krajním případě. Nebudou rovněž propouštěni zároveň oba manželé, kteří pro zaměstnavatele pracují, není-li to nevyhnutelné.

*Návrh formulace:*

*Zaměstnavatel přihlédne při organizačních nebo strukturálních změnách k následujícím skutečnostem:*

*a) zaměstnanec/zaměstnankyně je samoživitelem/samoživitelkou trvale pečující o dítě mladší než 15 let, nebo osobou, která samostatně pečuje o nezaopatřené dítě mladší než 18 let;*

*b) zaměstnanec/zaměstnankyně má přiznání statutu osoby se zdravotním postižením;*

*c) příjem zaměstnance/zaměstnankyně je jediným příjmem rodiny z výdělečné činnosti.*

*d) zaměstnanci/zaměstnankyni zbývá 5 či méně let k odchodu do důchodu*

- Odcházejícím zaměstnancům a zaměstnankyním poskytovat k vyplnění výstupní dotazník, ve kterém mohou uvést důvody odchodu a vyjádřit svou spokojenost s prací ve firmě. Dotazník doporučujeme zasílat anonymně online, aby se odcházející zaměstnanci a zaměstnankyně nemuseli obávat, že budou identifikováni, pokud nechtějí uvádět svou totožnost.
- Vedení **podrobných statistik důvodů odchodu** zaměstnanců nebo zaměstnankyň. V přehledech uvádět jednak důvod (např. dohoda, uplynutí zkušební doby, výpověď ze strany zaměstnance), tak i bližší specifikace. V nabídce bližší specifikace může odcházející zaměstnanec nebo zaměstnankyně zvolit následující důvody: odchod do starobního důvodu, organizační změny, dojíždění, jiná práce, péče o dítě, špatné vztahy na pracovišti, nespokojenost s nadřízeným, nemožnost se dále vzdělávat, nemožnost dalšího pracovního růstu, nezvládnutí práce, porušení

pracovní kázně, nebo uplynutí doby určité). Vést statistiky s ohledem na pohlaví a přijímat vhodná opatření.

**Vzdělávání a kariérní rozvoj**

- Zvážit možnost cílené podpory současných zaměstnankyň, aby se mohly připravovat na převzetí vyšší míry zodpovědnosti a obsadit vedoucí místa. Nabídnout ženám ve vedoucích funkcích větší podporu při sladování rodinného a pracovního života.
- Systematické budování kapacit a větší podporu žen v rámci jejich kariérního rozvoje a získávání potřebných dovedností pro vedoucí pozice.
- Nastavit transparentní pravidla pro účast v různých rozvojových programech a informovat o nich zaměstnance a zaměstnankyně.
- Vést statistiku osob zapojených do programů z genderového hlediska

**Age management**

- Zaměřit se na age management do budoucna s ohledem na stárnutí pracovního trhu, ale také s ohledem na méně zastoupené zaměstnanecké věkové skupiny.
- Zároveň věnovat pozornost výzvám, kterým nejvíce zastoupené věkové skupiny čelí, či budou čelit ve formě podpory prostřednictvím specifických benefitů či programů.

**Systém hodnocení**

- Formalizovat poskytování zpětné vazby směrem od podřízených ke svým nadřízeným.

**Odměňování**

- Pro genderovou analýzu rovného odměňování lze využít v ČR nově

zaváděný systém Logib. Jde o analytický nástroj pro samostatné testování rovnosti v odměňování mezi muži a ženami. Výpočet se provádí pomocí regresní analýzy, která zkoumá objektivní faktory ovlivňující výši mzdy či platu, 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. Pokud nedochází k diskriminaci, nemá tato proměnná výrazný vliv na výši mzdy/platu.

### Flexibilní formy práce

- Zaujmout vstřícnější postoj k povolování home office a vybavit zaměstnané potřebnými pracovními pomůckami (notebook, telefon). Sdílet praxi ohledně využívání flexibilních forem (zejména home office a stlačeného pracovního týdne) mezi vedoucími pracovníky a pracovníky.
- Zvážit širší povolování stlačeného pracovního týdne.
- Nastavit transparentní a jednotná pravidla pro povolování flexibilních forem práce, aby se snížil dopad individuálního posouzení jednotlivých vedoucích. Vedoucí mají v tomto ohledu klíčovou roli, nicméně by měl být co nejvíce eliminován vliv špatné personální politiky jednotlivých vedoucích pracovníků a pracovníků.

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

- Vypracovat si detailní průzkum mezi zaměstnanými ohledně zájmu o mikrojesele pro děti mladší 2 let a zvážit jejich

zřízení. Mohl by to být zejména motivační faktor pro dřívější návrat zaměstnankyň z rodičovské dovolené.

- Pořádat akce pro děti zaměstnanců a zaměstnankyň, jako je dětský den či příměstské tábory.

### Management mateřské a rodičovské dovolené

- Pracovat se zaměstnankyněmi na mateřské a rodičovské dovolené, zvat je na akce, případně nabízet možná rozvojová a vzdělávací školení tak, aby byly udržovány jejich kompetence a znalosti a podpořen jejich návrat zpět do zaměstnání.
- Zvážit zavedení mentorského procesu pro rodiče vracející se do pracovního procesu po stanovenou dobu (např. 1 měsíc)

### Přístup k politice rovných příležitostí

- Ve všech dokumentech (interní předpisy, smlouvy, dopis apod.) používat obě rodové formy, maskulinum i femininum, např. zaměstnanci a zaměstnankyně. Min. použít seznamu zkratk, že pojem zaměstnanec, ředitel, apod. označuje zaměstnance i zaměstnankyně, ředitele i ředitelky. Příp. uvést, že *zaměstnanec znamená zaměstnanec/zaměstnankyně*.

### Pracovní prostředí

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

rovný přístup v každodenní praxi. Dovedli rozpoznat i jemnější formy diskriminace (tzv. mikrodiskriminace) a sami se jí nedopouštěli.

- Provádět ve firmě pravidelnou osvětu o tom, co je šikana a sexuální obtěžování a jaké nástroje mají zaměstnanci

a zaměstnankyně, kteří se s takovým jednáním setkají, k dispozici.

- Zvážit pravidla dress codu a možnost nošení krátkých kalhot muži.



# ÚVOD

---

## Cíle firmy z genderového hlediska

Audit probíhal na Centrále XY v Praze, statistiky se vztahují pouze na zaměstnané s místem výkonu práce Praha. Všechna zjištění z dotazníkového a terénního šetření se vztahují na pražskou centrálu. V závěrečné zprávě je pro Centrálu XY používána zkratka „XY“. Firemní dokumentace má nicméně platnost pro celou XY, a.s., proto i zjištění plynoucí z analýzy firemních dokumentů jsou relevantní pro celou firmu.

XY je firma zaměřená na energetiku, oblast, ve které tradičně dominují muži.

V Centrále je situován nejvyšší management a je tedy místem, ze kterého je celá firma řízena. Ačkoliv je zde počet žen nižší než mužů, rozdíl není tak výrazný jako na jiných zejména výrobních pracovištích (např. elektrárny).

XY má interní procesy a oblast řízení lidských zdrojů profesionálně zpracované a upravené systémem interních dokumentů. Genderová rovnost v nich není explicitně tematizována, nicméně Pracovní řád a Kolektivní smlouva zakotvují rovný přístup a nediskriminaci. Desatero etického kodexu stanovuje nepřipustnost diskriminace a obtěžování. Detailněji je tato oblast upravena v kapitole IV. 4. 1.

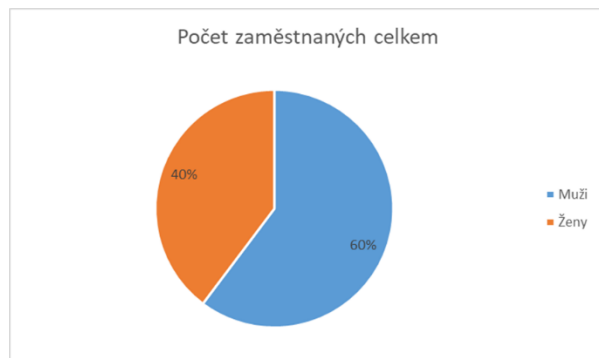
# ANALYTICKÁ ČÁST: ZJIŠTĚNÍ GENDEROVÉHO AUDITU

## Personální politika

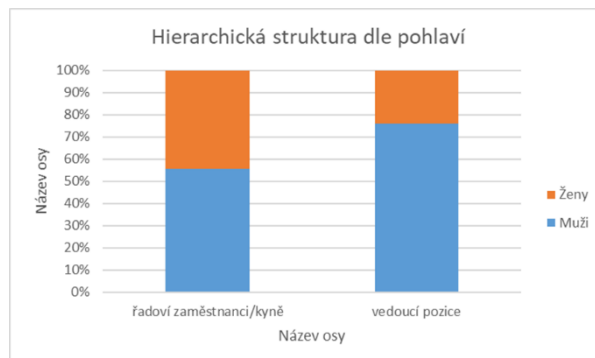
### Analýza struktury a personálního obsazení firmy

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.

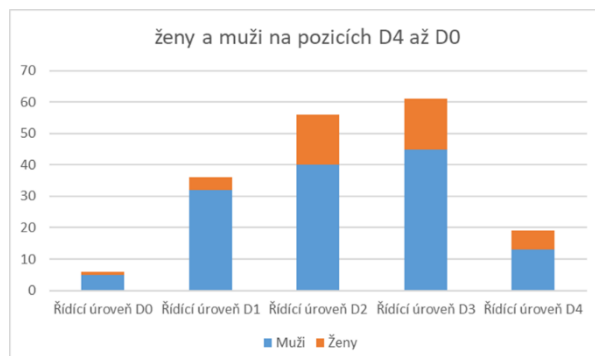
V zaměstnanecké struktuře pražské centrály XY převažují muži. Z celkového počtu zaměstnaných, kterých je 760, tvoří muži 60 %.



Poměr mužů a žen ve vedoucích pozicích je nevyrovnaný a je vychýlen, vzhledem k celkovému poměru mužů a žen ve firmě, poměrně výrazně ve prospěch mužů. Celkem je na vedoucích pozicích 135 mužů (76 %) a pouze 43 žen (24 %), tedy necelá čtvrtina.

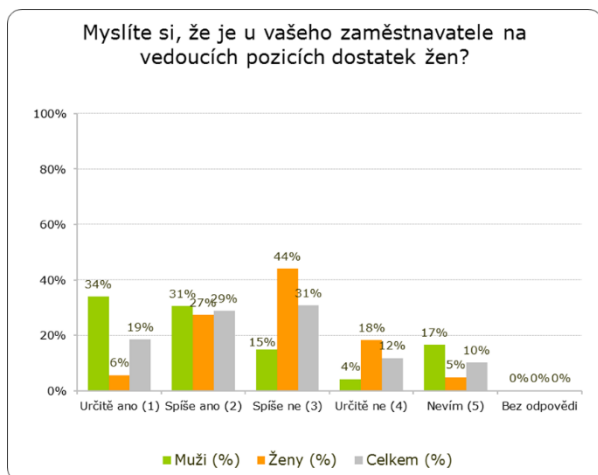


Na každé řídicí úrovni je výrazně menší zastoupení žen. Na úrovni D0 je 5 mužů a 1 žena, na D1 je 32 mužů a 4 ženy, na D2 je 40 mužů a 16 žen, na D3 je 45 mužů a 16 žen a na D4 je 13 mužů a 6 žen.



Na pozici řadových pracovníků a pracovníc je pak poměr 55,5 % mužů a 45,5 % žen. Z uvedených dat je patrné, že muži mají v XY větší pravděpodobnost, že obsadí řídicí pozici.

Z dotazníkového šetření plyne, že malý počet žen ve vedoucích pozicích vnímají i sami zaměstnaní/é. Rozdíl v názorech mezi muži a ženami je v tomto ohledu výrazný. Zatímco zaměstnankyně se domnívají, že na vedoucích pozicích není dostatek žen v 62 % odpovědí, zaměstnanci s tímto tvrzením souhlasí pouze z 19 %. Tento rozdíl ukazuje na to, že tuto problematiku vnímají palčivěji ženy, protože má na ně větší dopad.



Jde-li o zařazení zaměstnanců a zaměstnankyň do stupňů dle výše mzdy, je zřejmé, že od stupně 13 směrem nahoru roste poměrné zastoupení mužů. Kromě stupně 10, kde žádné ženy zastoupeny nejsou, převažují ženy ve stupních s nižší mzdou. V posledním, nejvyšším stupni, již nejsou ženy žádné. Větší zastoupení mužů ve stupních s vyšší mzdou souvisí i s jejich větším zastoupením v řídicích pozicích. K porovnání mzdy mužů a žen v rámci stejné či obdobné pozice neměly auditorky potřebné údaje.

Co se týče věkové struktury, převažují zaměstnanci a zaměstnankyně ve věkové kategorii 30-39 let, 37 %, a v kategorii 40-49 let, 30 %. Velmi nízký je počet zaměstnaných v kategorii do 25 let, což bezesporu souvisí s tím, že v tomto období studenti a studentky teprve dokončují vysokou školu, nezbytnou pro většinu pozic vykonávaných

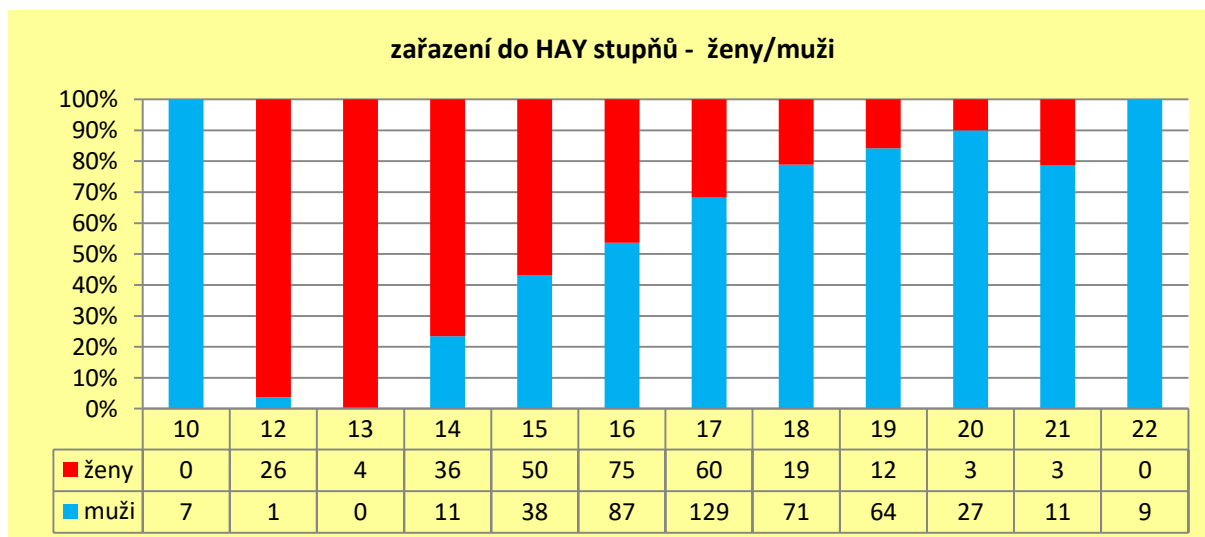
na centrále. Nízké zastoupení je také u zaměstnaných nad 60 let. Naopak zaměstnaných v kategorii 25-29 let je 10,5 % a toto číslo naznačuje, že se firmě daří nábor mladých lidí a čerstvých absolventů a absolventek.

Z poskytnutých podkladů dále vyplývá:

- počet zaměstnanců a zaměstnankyň pracujících na částečný úvazek je celkem 29 (3,8 %), z toho je 23 žen a 6 mužů
- na MD/RD je 58 zaměstnankyň a 4 zaměstnanci, celkem 8,1 %
- ve firmě pracují 2 osoby se změněnou pracovní schopností
- na dobu určitou pracuje 31 žen a 33 mužů (celkem 8,4 %)
- na DPP či DPČ pracují 3 ženy a 2 muži (celkem 0,7 %)

### 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.*

Postup při výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň je upraven v interním dokumentu Výběr zaměstnance. Zásadní roli při výběru mají vedoucí zaměstnanci a zaměstnankyně. Úzce spolupracují s HR oddělením, které poskytuje potřebnou podporu. Dle dokumentu se výběr řídí zásadou otevřené komunikace. Pokud nejde o situaci, kdy jsou kandidát či kandidátka vybráni přímo, zveřejní se inzerát na intranetu. Dále je uplatňována zásada efektivního využívání vnitřních zdrojů. Tato zásada je obsažena rovněž v Kolektivní smlouvě. Umožňuje-li to povaha pracovního místa a situace na trhu práce, měla by být nabídka přednostně komunikována uvnitř skupiny XY. Z doporučených postupů je nejpreferovanější přímý výběr kandidátů a kandidátek, následně interní VŘ, pak externí VŘ, aktivní vyhledávání a případně využití služeb headhunterů.

Při analýze inzerátů a zejména používání genderově vyváženého jazyka, bylo zjištěno, že se v názvu pozice výhradně objevuje generické maskulinum, např.: „Správce systémů senior.“ V textu je pak praxe nekonzistentní. V některých inzerátech se dále používá pouze mužský rod – „stanete se profesionálem“, „tým odborníků“, v některých se objevuje i femininum – „hledáme nového kolegu/kolegyni“.

Firma se úspěšně zaměřuje na nábor čerstvých absolventů a absolventek. Na webu je možné přímo zvolit vyhledávání volných pozic pro tuto skupinu. Firma rovněž spolupracuje se studenty a studentkami již na školách. Realizuje pro studující řadu programů, např. stipendijní program, stáže a soutěže, spolupracuje s partnerskými školami na besedách, přednáškách či exkurzích. Způsob, jak XY pracuje s touto věkovou skupinou potenciálních zaměstnanců a zaměstnankyň představuje z pohledu auditu příklad dobré praxe.

Během auditního šetření zaznělo, že by firma přijímala ráda více žen, ale problém je už na školách. Technické obory studuje málo žen.

Kolektivní smlouva uvádí, že zaměstnavatel bude dle svých možností zajišťovat pracovní místa pro osoby se zdravotním postižením (OZP). Jako příklad dobré praxe může sloužit web XY s nabídkou volných pracovních míst, kde je možné zvolit vyhledávání pozic vhodných pro OZP. V době auditního šetření takováto pozice nabízena reálně nebyla. S přihlédnutím na aktuální počet zaměstnaných osob se změnou pracovní schopností (2 osoby), se zdá, že realita zaměstnávání OZP zůstává zatím nenaplněna.

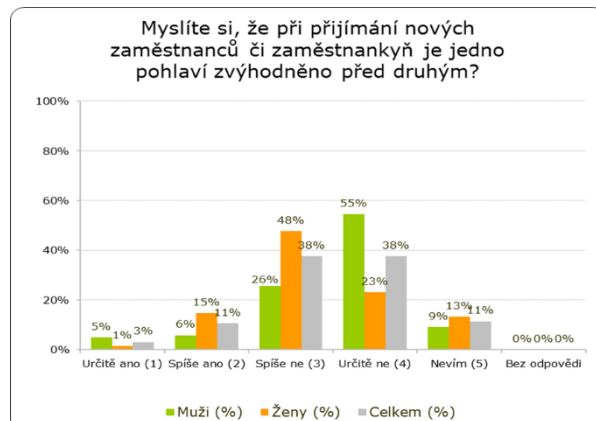
Z terénního šetření vyplynulo, že praxe náboru nových lidí se liší podle různých činností ve firmě. Někde se zaměřují spíše

na interní VŘ, někde se vypisuje rovnou externí VŘ. Při VŘ na formální ani neformální úrovni není diverzita týmu s ohledem na pohlaví či věk většinou zohledňována. Jako důvod, byl často uváděn nedostatek kandidátů a kandidátek související se stávající situací na trhu práce, která je charakterizován nedostatkem lidských zdrojů.

Na druhou stranu se ukazuje, že ačkoliv zaměstnanci a zaměstnankyně deklarují, že při výběru kandidátů a kandidátek jsou rozhodující kompetence a kvalifikace, pohlaví přesto podprahově zohledňováno je. Do výběru se promítají nejen stereotypní představy o tom, jaká práce se víc hodí pro muže a jaká pro ženy, ale dokonce i názor, že nižší mzda je přijatelnější pro ženy.

*„Já když jsem vybíral na určitou pozici, spíš analytickou, která znamenala hodně se hrabat v číslech, vyžadovala pečlivost, s ohledem na to, jaký jsme měli na tu pozici rozpočet, tak jsme si říkali, že preferujeme spíš ženu...potřebovali jsme pečlivost a ochotu se soustředit na možná ne úplně nějakou atraktivní nebo dynamic-kou práci, kdy jsme si mysleli, že ty kluci spíš nám od toho utečou...“*

Tyto nevědomé předsudky a stereotypy má do určité míry každý člověk. Je proto vhodné ošetřit náborový proces na formální úrovni tak, aby se co nejvíce eliminoval jejich vliv při výběru vhodných kandidátů a kandidátek. Stejně tak při přímém výběru kandidátů a kandidátek, mohou hrát významnější roli osobní vazby a kontakty. Audit apeluje na to, aby byl i tento způsob výběru nastaven transparentně, aby měli kandidáti a kandidátky se srovnatelnými zkušenostmi a schopnostmi stejnou šanci uspět.



O nediskriminačním přístupu v rámci náboru je přesvědčena většina odpovídajících (76 %). Nicméně 14 % zaměstnaných (dominantně zejména ženy) se domnívá, že při přijímání je jedno pohlaví zvýhodněné před druhým. Dle komentářů je patrné, že zvýhodnění se týká spíše mužů.

*„Myslím, že pořád přetrvává upřednostňování mužů před ženami. Především, pokud je žena ve věku, kdy se chystá založit rodinu nebo má malé děti.“*

*„Zvýhodnění jsou muži, s možností pracovat na plný úvazek, středního věku.“*

Dále se někteří respondenti a respondenty vyjadřovaly k tendencím, vybírat kandidáty/ky podle toho, zda je pozice vnímána jako vhodná pro muže či ženy.

*„Na určité pozice jsou cíleně vyhledávání zástupci konkrétních pohlaví (např. asistentky).“*

*„Některé pracovní pozice jsou již předem zatíženy tím, jaký gender by je měl zastávat.“*

Po nástupu absolvují noví zaměstnanci a zaměstnankyně školení pro nové zaměstnání. Adaptační proces se liší podle odborného zaměření jednotlivých pozic a podle toho, zda se jedná o zaměstnané na řadové pozici nebo na vedoucí. Zkušenosti jednotlivých zaměstnaných se liší. Na terénním šetření někteří uvedli, že se na ně zapomnělo a toto školení neabsolvovali.

Často zmiňovali oporu ve svých nadřizovaných, nicméně objevil se i případ, kdy novému člověku chyběly zejména praktické informace, co a jak ve firmě funguje. Někdy se podaří zajistit souběh funkcí a je tak jednodušší zachovat kontinuitu práce a předat potřebné know how, což je velmi pozitivní praxe, kterou audit doporučuje dále rozvíjet.

### Doporučení:

#### Krátkodobá:

- Usilovat o diverzifikovaně sestavené pracovní týmy, jak z hlediska pohlaví, tak věku. Do inzerce lze dávat větu: „Na pozici vítáme také ženy“, či obdobný ekvivalent, který může přilákat pozornost a není diskriminační.
- Používat genderově korektní jazyk v inzerci. Používat obě rodové varianty nejen v názvu pozice, ale rovněž v textu inzerátu.

#### Dlouhodobá:

- Zaměřit se cíleně na nabízení programů a stáží přímo pro studentky. Zvážit otázku zaměřit se na obory VŠ, mezi jejichž absolventkami převládají ženy a nabídnout jim i možnosti dalšího rozvoje kariéry směrem k energetice.
- Vytvářet více pracovních možností pro OZP.
- Zapojit se do aktivit neziskových organizací a vzdělávacích institucí, které směřují ke zvýšení atraktivity technických profesí mezi skupinou dívek a žen, k nimž se může XY připojit a navázat spolupráci:

Den otevřených dveří technických firem a institucí pro dívky a ženy:

<http://girlsday.cz/>

VUT Brno, osvěta technických oborů pro dívky: <http://www.technickyvzato.cz/>

ČVUT Praha, osvěta technických oborů pro dívky: <http://www.holkypozor.cz/>

Projekt Staň se na den vědkyní:

<https://www.jcmf.cz/?q=cz/node/1545>

Podpora uplatnění a vzdělávání žen a dívek v IT oborech:

<https://www.czechitas.cz/cs/>

Podpora uplatnění a vzdělávání žen a dívek v IT oborech: <http://www.zkusit.cz/>

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

**Příklad dobré praxe GSK: Genderově vyvážené shortlisty:** Při výběrovém řízení na vyšší pozice (od určitého gradu výše) se sestavují genderově vyvážené shortlisty. Do užšího kola se proto dostane stejně kvalifikovaný a na pracovní pozici vhodný muž i stejně kvalifikovaná a na pracovní pozici vhodná žena. Tento způsob umožňuje vybírat konkrétního uchazeče nebo uchazečky pouze na základě kvality.

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

*Férově nastavený proces propouštění zaměstnanců a zaměstnankyň je vizitkou organizace, 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. Kapitola se zabývá ukončením pracovního poměru a odchodem zaměstnanců a zaměstnankyň.*



Z poskytnutých informací vyplynulo, že firma nezjišťuje plošně důvody odchodů, např. pomocí výstupních dotazníků. Z terénního šetření vyplynulo, že někde je veden výstupní pohovor, záleží na praxi v daném útvaru.

Během auditního šetření nebylo zjištěno, že by míra fluktuace představovala pro firmu problém. Většina zaměstnanců a zaměstnankyň uváděla, že u nich na oddělení není fluktuace velká a odchází málo lidí. Někteří mají i jinou zkušenost.

*„U nás odešlo za poslední půl rok 6 lidí. A jediný důvod, který tam je, je asociální ředitel...Vím o dalších dvou kolezích, kteří přemýšlí, že odejdou... A zajímá to tady někoho, že za 6 měsíců odejde 6 lidí? Ne....A všichni to o něm vědí.“*

*„XY pořád vyhrává takový ty dotazníkový soutěž, jenže to je prostě zaměřený na studenty....XY je vždycky dobrej v těch prezentacích, on ty lidi dokáže oslovit, ale potom jak tom v reálu to začne fungovat, tak to si myslím, že tam pak nastává ten problém....Ty lidi sem přijdou a nevydrží. Oni se trochu zaškolej a pak jdou pryč...od ajťáci všichni najednou byli pryč. Tam se totálně obměnilo oddělení“*

XY nabízí v Kolektivní smlouvě za určitých podmínek zaměstnaným, kterým končí pracovní poměr, možnost rekvalifikace. Nastavení tohoto způsobu pomoci lidem, kteří z firmy odcházejí, je ojedinělé a je to příklad dobré praxe ve firmě, který hodnotíme velmi pozitivně.

#### Doporučení:

##### Dlouhodobá:

- Do Kolektivní dohody či smlouvy nebo do samostatného dokumentu jsou zapracované podmínky propouštění, tak aby byly chráněny zranitelné skupiny

zaměstnanců a zaměstnankyň. V případě, kdy se rozhoduje o propuštění **dvou stejně kvalitně pracujících osob**, se přihlédne k rodinné nebo sociální situaci daného člověka. Např. je uvedeno, že rodiče samoživitele a zaměstnanci a zaměstnankyně v předdůchodovém věku budou propouštěni až v krajním případě. Nebudou rovněž propouštěni zároveň oba manželé, kteří pro zaměstnavatele pracují, není-li to nevyhnutelné.

#### Návrh formulace:

*Zaměstnavatel přihlédne při organizačních nebo strukturálních změnách k následujícím skutečnostem:*

*zaměstnanec/zaměstnankyně je samoživitelem/samoživitkou trvale pečující o dítě mladší než 15 let, nebo osobou, která samostatně pečuje o nezaopatřené dítě mladší než 18 let;*

*zaměstnanec/zaměstnankyně má přiznání statutu osoby se zdravotním postižením;*

*příjem zaměstnance/zaměstnankyně je jediným příjmem rodiny z výdělečné činnosti.*

*zaměstnanci/zaměstnankyni zbývá 5 či méně let k odchodu do důchodu*

- Odcházejícím zaměstnancům a zaměstnankyním poskytovat k vyplnění výstupní dotazník, ve kterém mohou uvést důvody odchodu a vyjádřit svou spokojenost s prací ve firmě. Dotazník doporučujeme zasílat anonymně online, aby se odcházející zaměstnanci a zaměstnankyně nemuseli obávat, že budou identifikováni, pokud nechtějí uvádět svou totožnost.
- Vedení **podrobných statistik důvodů odchodu** zaměstnanců nebo zaměstnankyň. V přehledech uvádět jednak důvod (např. dohoda, uplynutí zkušební



doby, výpověď ze strany zaměstnance), tak i bližší specifikace. V nabídce bližší specifikace může odcházející zaměstnanec nebo zaměstnankyně zvolit následující důvody: odchod do starobního důvodu, organizační změny, dojíždění, jiná práce, péče o dítě, špatné vztahy na pracovišti, nespokojenost s nadřízeným, nemožnost se dále vzdělávat, nemožnost dalšího pracovního růstu, nezvládnutí práce, porušení pracovní kázně, nebo uplynutí doby určité). Vést statistiky s ohledem na pohlaví a přijímat vhodná opatření.

### Vzdělávání a kariérní rozvoj

*Tato kapitola se zabývá otázkou vzdělávání, které XY, a.s. 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.*

Auditorky neměly k dispozici dokument, který by upravoval systém a možnosti vzdělávání.

Z terénního šetření vyplynulo, že po nástupu následuje povinné vstupní vzdělávání nových zaměstnanců a zaměstnankyň. Následně je pak na nich samotných, co si vyberou z nabídky kurzů. Během terénního šetření hodnotili zúčastnění/é nabídku jako širokou a dostatečnou. Neexistuje povinné penzum kurzů, záleží na aktivitě jednotlivých lidí. Vybraný kurz musí následně schválit nadřízený nebo nadřízená. Dotazovaní/é hodnotili kladně, že je možné se s vedoucím na konkrétním kurzu bez problémů domluvit. Objevila se však i jiná zkušenost.

*„Otevřené kurzy, které pořádají personalisté, musí u nás schválit ředitel. Takže se dozvíte, že vlastně spoustu věcí vůbec nepotřebujete.“*

Ve firmě je zpracován Individuální rozvojový plán, který se však týká pouze těch zaměstnanců a zaměstnankyň, kteří jsou zapojeni do vybraných rozvojových programů. Mezi tyto programy patří např. program pro absolventy, program manažerského rozvoje, program nástupnictví nebo program pro talenty. Program manažerského rozvoje je určen ředitelům a ředitelkám a je pro ně povinný. Není však jasné, podle jakých pravidel jsou vybírání zaměstnanci a zaměstnankyně do programu pro talenty nebo do programu nástupnictví. Z terénního šetření vyplývá, že je to na rozhodnutí kulatého stolu vedoucích daného útvaru, ale dle jakých kritérií jsou tyto lidé navrhováni a vybírání, již zřejmé není.

Jako příklad dobré praxe oceňujeme, že firma nabízí možnosti koučingu a mentoringu, které jsou formálně otevřené všem.

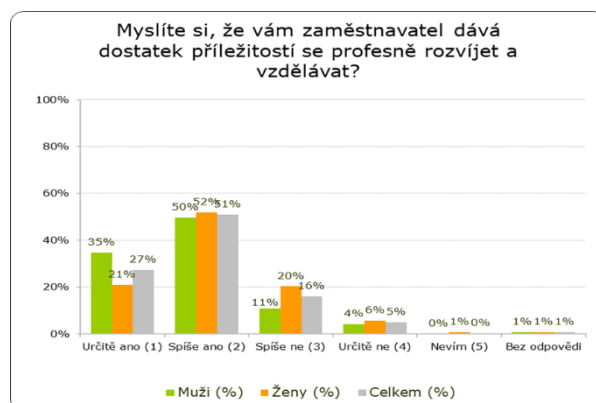
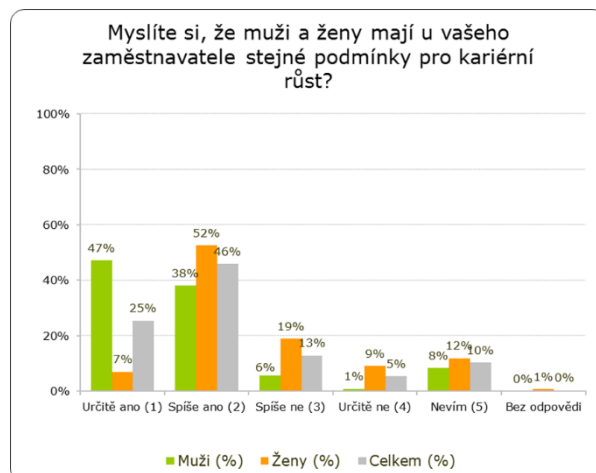
V praxi pak muže svůj zájem deklarovat daný zaměstnanec nebo zaměstnankyně nebo je osloví business partner či nadřízený/á. Během terénního šetření bylo zjištěno, že tato forma rozvoje je určena pro zaměstnané s velkým potenciálem. Není zřejmé, zda je třeba k účasti na mentoringu a koučingu, ať už na mentorské nebo mentorované, resp. koučované pozici splnit nějaká kritéria, nebo zda jde o individuální uvážení nadřízené/ho či business partnera. V takovém případě nemusí být zaručen rovný přístup k této formě rozvoje, protože to, zda je zaměstnanec či zaměstnankyně perspektivní, mohou vnímat různí lidé subjektivně různě. XY je zapojen i do mezifiremního mentoringu, což dále rozšiřuje možnosti rozvoje zaměstnanců a zaměstnankyň.

Z šetření vyplynulo, že mentoři/ky vykonávají tuto činnost v rámci své pracovní náplně a nejsou za výkon této činnosti zvlášť odměňováni. Jde v podstatě o práci navíc a je na nich, jak si ji zorganizují. Zdá se, že přístup firmy k mentorům/kám a koučům/kám je takový, že jim umožňuje účastnit se poměrně prestižní aktivity, což je samo o sobě již dostačující a proto není relevantní jim tuto aktivitu kompenzovat.

78 % odpovídajících v dotazníkovém šetření je s možnostmi rozvoje a vzdělávání spokojeno. Mezi těmi, kteří s tímto tvrzením nesouhlasí (celkem 21 %), převažují dominantně ženy. Odpovídají takto téměř výlučně zaměstnankyně na řadových pozicích, mezi vedoucími ženami omezené možnosti rozvoje nevidí téměř žádná. V případě mužů, kteří podle svého názoru nemají dostatek příležitostí, se jedná o věkovou skupinu 26-35 let.

Někteří zaměstnanci a zaměstnankyně uváděli, že pro pracovní vytížení se nemohou účastnit vždy vzdělávání, o něž by měli zájem, jiní naopak prostor měli. Z dotazníkového šetření i z terénního šetření dále

vyplynulo, že někteří zaměstnanci a zaměstnankyně vnímají jak obtížné prosadit svou účast na odborném vzdělávání. Argumentováno bývá nedostatkem finančních prostředků.



Vnímání žen a mužů ohledně stejných možností kariérního růstu se poměrně liší. Možnost určitě ano zvolilo 47 % mužů, ale pouze 7 % žen. Stejná skupina, která necítí mít dostatek příležitostí se profesně rozvíjet, v šetření uvedla, že ženy a muži nemají stejné podmínky pro kariérní růst. Z věkového pohledu se jedná o mladší zaměstnané napříč pohlavím v kategorii do 35 let.

Obecně lze konstatovat, že ženy se dívají spíše skepticky na stav, že zaměstnavatel vytváří stejné podmínky pro obě pohlaví. Při interpretaci výsledků je však nutné mít na paměti relativní malou návratnost dotazníků a zejména odlišné rozdělení odpovědí žen a mužů vůči celkové zaměstnanecké populaci.

Z poskytnutých údajů vyplývá, že za posledních 5 let bylo povýšeno celkem 61 lidí, z toho 43 mužů (70 %) a 18 žen (30 %). Komentáře v dotazníku nerovnosti v kariérním růstu rovněž reflektují.

*„Lepší podmínky mají určitě muži - větší množství pozic vhodných pro muže, zejm. ve vedoucích funkcích; muži ve vedoucích funkcích si vybírají pod sebe zase spíše muže, maximálně ženy bez dětí, ale určitě ne ženy s malými dětmi, které musí být flexibilní a neustále žádají o nějaké změny/úlevy (co na tom, že si to odmakají po nocích, to přece nikoho nezajímá...)“*

*„Mám za to, že muži postupují v kariéře spíše a rychleji. Muž třicátník je vnímám jako pracovník na začátku kariéry, u stejné staré bezdětné ženy panuje obava blízkého nástupu na mateřskou, proto nemá šanci se v kariéře posunout.“*

V dotazníku se objevila také kritika možností kariérního růstu na základě neformálních vazeb.

*„Muži vybírají jako své nástupce muže, většinou přátele.“*

*„Zdánlivě mají srovnatelné podmínky, ale praxe je mnohdy trošku jiná, a někdy se jedná i o kamarádství. Nesouhlasím s tím.“*

Kariérní růst nemusí nutně znamenat vertikální posun na vyšší pozici, ale zahrnuje i horizontální změnu napříč různými agendami. Z šetření vyplynulo, že firma tyto změny umožňuje. Rovněž poměrně běžná reorganizace obnáší změnu pozic.

Ze statistických údajů, z terénního i dotazníkového šetření je patrné, že kariérní růst je ve firmě přístupný spíše mužům a zaměstnanci a zaměstnankyně tuto nerovnost vnímají. Tato oblast tedy představuje pro XY příležitost pro růst. Pro dosažení rovných podmínek ve firmě je třeba se na ní aktivně zaměřit.

## Doporučení:

### Krátkodobá:

- Podpora žen při postupu do vedoucích a manažerských pozic formou cíleného mentoringu nebo koučinku.

### Dlouhodobá:

- Zvážit možnost cílené podpory současných zaměstnankyň, aby se mohly připravovat na převzetí vyšší míry zodpovědnosti a obsadit vedoucí místa. Nabídnout ženám ve vedoucích funkcích větší podporu při sladování rodinného a pracovního života.
- Systematické budování kapacit a větší podporu žen v rámci jejich kariérního rozvoje a získávání potřebných dovedností pro vedoucí pozice.
- Nastavit transparentní pravidla pro účast v různých rozvojových programech a informovat o nich zaměstnance a zaměstnankyně.
- vést statistiku osob zapojených do programů z genderového hlediska

## Dobrá praxe:

Zajímavý způsob vzdělávání jsou tzv. kolečka ve firmě UPC. Zaměstnanci a zaměstnankyně mají možnost navštívit jiná pracoviště a dozvědět se, co obnáší práce jejich kolegů a kolegyň v UPC.

## 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.*

Z pohledu age managementu je XY velmi aktivní firmou s ohledem na mladou zaměstnaneckou populaci. Firma vychází se z toho, že ji čeká generační obměna a firma se bude omlazovat. Proto je vnímáno jako důležité zaujmout absolventy a absolventky. Jak vyplývá zejména z kapitoly Proces výběru a z dodaných statistik, firmě se daří tuto strategii naplňovat. 12 % z celkové zaměstnanecké populace jsou lidé do 30 let věku.

*„My jsme bytostně závislí na tom, aby absolventi technických škol chtěli jít pracovat do XYu...“*

Na druhou stranu pracovníci a pracovnice nad 50 let věku představují v XY pouze pětinu celkové populace. V důchodovém věku zde pracuje pouze 20 osob. Z terénního šetření plyne, že se praxe liší v rámci jednotlivých divizí. Zatímco někde přemýšlí, jak si dlouhodobé zaměstnance a zaměstnankyně udržet i nadále, jinde zájem o další spolupráci nemají.

XY se věnuje svým bývalým zaměstnancům a zaměstnankyním, kteří odešli do důchodu. Patří sem např. poskytování příspěvku důchodcům na stravování. Pozitivně rovněž hodnotíme pravidelné vyčlenění financí na činnost Klubu důchodců. XY dále poskytuje svým zaměstnancům a zaměstnankyním při splnění daných podmínek odměnu při životním výročí 50 let a odchodné při

odchodu do důchodu. Jedná se o formu ocenění práce u dlouhodobých zaměstnanců.

Z auditního šetření vyplynulo, že někteří zástupci, ale zejména zástupkyně starší věkové kategorie vnímají rozdíly v přístupu s tím, že upřednostňováni bývají mladší ročníky.

*„Stále jsou znevýhodněni zaměstnanci 55+, zaměstnavatel si neuvědomuje jejich větší loajalitu a skutečný zájem o práci... ženy a starší zaměstnanci mají stále "více práce" dokázat srovnatelné schopnosti na pozici.“*

*„Bohužel je dnes preferováno mládí bez ohledu na to, že jim chybí praxe a zkušenosti...U nových zaměstnanců jsou pak používány věty typu, jak mají tah na branku, tím, že přijdou zvenčí, přinesou nový pohled na věc a mají samé přínosné nápady, ... Služebně starší kolegové, kteří jim předávají zkušenosti... jsou zde přehlíženi, jejich práce nehodnocena tak, jako těchto mladých - tuto zkušenost mají z dalších oddělení i další moje vrstevnice z XY, nejde jen o můj názor viz i udělování tzv. Čezarů, kdy převahu oceněných tvoří mladí lidé, kteří jsou v XY chvíli, dlouholetí zaměstnanci jsou ceněni leda z provozů elektráren, ale z oblasti kancelářských profesí jsou výjimkou. Velkou roli hraje i věk nadřízeného, kdy mladší nadřízení se pak obklopují mladými podřízenými, s kterými si rozumějí a které je "neohrožují" v jejich pozici ...“.*

*„Nepamatuji si, že bych v nějakém oddělení zaznamenala, že by byla přijata nově do zaměstnání na základě výběrového řízení žena věku 40+, která má přitom zkušenosti, praxi, odborné znalosti - jsou většinou nabíráni mladí muži či slečny. Bylo by zajímavé udělat průzkum, kolik*

*žen/mužů a v jakém věku bylo do XY za nějakou sledovanou dobu přijato a kolik z toho bude žen 40+.*

Pokud vnímáme věkovou linii zaměstnaných, je nutné zdůraznit, že mladé týmy se logicky potýkají s otázkami partnerství, manželství, rodičovství - či se s nimi v blízké budoucnosti pravděpodobně potýkat budou. V tomto ohledu by firma na dané výzvy měla být připravena. Více se tématu sladování práce a osobního života, rodičovství a managementu mateřské a rodičovské dovolené věnují následující kapitoly, je však důležité s ohledem na age management mít v centru pozornosti výzvy, jimž tyto věkové kategorie musí čelit a roli zaměstnavatele v jejich facilitaci, nabídce benefitů a možností, jež je v jejich výzvách podpoří.

Před věkově mladé týmy se staví další otázka postupného stárnutí, předávání znalostí a zkušeností, ale také vyhledávání těchto zkušeností od starších zaměstnaných. Jako dobrý způsob, jak tyto zkušenosti předávat, hodnotíme stávající mentoringové a koučingové programy.

XY v současné době nemá připravenou strategii, která by se zaměřovala na age management a zabývala se potřebami lidí v různých věkových kategoriích.

#### Doporučení:

##### Dlouhodobá:

- Zaměřit se na age management do budoucna s ohledem na stárnutí pracovního trhu, ale také s ohledem na méně zastoupené zaměstnanecké věkové skupiny.
- Zároveň věnovat pozornost výzvám, kterým nejvíce zastoupené věkové skupiny čelí, či budou čelit ve formě podpory prostřednictvím specifických benefitů či programů.

## Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Personální politiky

Na Centrále XY převažují poměrně výrazně muži. Žen je 40 %. Ještě větší rozdíl je v zastoupení ve vedoucích pozicích, kde je pouze 24 % žen. Tento nepoměr se promítá i v odměňování, kdy s tím jak rostou HAY stupně, roste i poměr mužů v nich zastoupených. Muži mají tedy větší šanci, že obsadí na Centrále XY vedoucí pozici a že budou mít vyšší mzdu.

Ve firmě jsou zastoupeny všechny věkové kategorie. Nejvíce zaměstnaných je ve věkové kategorii 30 – 39 let a následně 40 – 49 let. V důchodovém věku je pouze 20 osob a nejméně je zaměstnaných do 25 let, což souvisí s tím, že absolventi a absolventky v tomto věku teprve dokončují studium.

Šetření poukázalo na skutečnost, že existují poměrně velké rozdíly v manažerských schopnostech nadřízených pracovníků a pracovníků. Tyto rozdíly se promítají v přístupu k flexibilním formám práce, ve způsobu hodnocení a odměňování, ve vzájemné komunikaci a atmosféře na pracovišti. Umění vést lidi je důležité pro spokojenost podřízených zaměstnanců a zaměstnankyň, přičemž v tomto ohledu se zkušenosti zaměstnaných na jednotlivých útvarech liší.

#### Proces přijímání nových zaměstnanců a zaměstnankyň

- Proces přijímání je upraven na formální úrovni vnitřním dokumentem, ze kterého plyne, že nejpreferovanějším způsobem náboru je přímý výběr nových zaměstnanců/zaměstnankyň.
- V praxi je zodpovědnost za přijímací proces zejména na nadřízených, přičemž HR oddělení poskytuje potřebnou podporu.



- Inzeráty v názvech nereflktují používání genderově vyváženého jazyka a v textu inzerátů je tato praxe nejednotná.
- Vypisovány jsou jak interní, tak externí výběrová řízení, záleží na situaci v jednotlivých útvech. Velká pozornost je věnována náboru absolventů a absolventek, s nimiž firma intenzivně pracuje již během studia.
- Z auditu vyplynulo, že diverzita při náboru není většinou aktivně řešena, nicméně se do obsazování volných pozic někdy promítají stereotypní představy o ne/vhodnosti dané pracovní náplně pro muže či ženu.

#### Proces propuštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň

- Firma nabízí odcházejícím zaměstnancům a zaměstnankyním při odchodu možnost vyplnit výstupní dotazník, který se zaměřuje i na důvody odchodu. Není však jasné, zda jsou data systematicky vyhodnocována.
- Obecně fluktuace není ve firmě zásadním problémem, ačkoliv na některých odděleních k ní ve větší míře dochází.

#### Vzdělávání a kariérní rozvoj

- Většina zaměstnaných je s nabídkou vzdělávání spokojena. 21 % zaměstnaných, z toho většinou ženy, je opačného názoru.
- Výběr vzdělávacích aktivit je do velké míry na samotných zaměstnancích a zaměstnankyních a na jejich domluvě s nadřízeným/nou. Některá školení jsou povinná, např. manažerský rozvoj pro ředitele a ředitelky. Individuální rozvojový plán mají pouze ti, kteří se účastní některého z rozvojových programů.

- Firma nabízí možnost koučinku a mentoringu. Tato forma rozvoje je pouze pro zaměstnané s vysokým potenciálem, přičemž není transparentní, dle jakých kritérií je vysoký potenciál určován. Obdobně nejasná jsou kritéria pro účast v programu pro talenty a v programu nástupnictví.
- Mezi zaměstnankyněmi a zaměstnanci panuje velký rozdíl ve vnímání kariérního rozvoje. 28 % žen oproti 7 % mužů, se nedomnívá, že podmínky pro kariérní rozvoj jsou pro muže a ženy ve firmě stejné. Z šetření vyplynulo, že zaměstnaní vnímají zvýhodňování mužů.
- Objevila se kritika možností kariérního růstu založených na neformálních vazbách.

#### Age management

- Ve firmě jsou zastoupeny všechny věkové kategorie, nejpočetnější je věková kategorie 30 – 39 let.
- XY je velmi aktivní a úspěšný při náboru mladých lidí.
- Ve firmě je pouze 20 zaměstnaných v důchodovém věku.
- Při auditu bylo zjištěno, že někteří starší zaměstnanci a zaměstnankyně se cítí diskriminováni na základě věku.
- XY nemá vytvořený dokument zaměřující se na age management.

## Hodnocení a odměňování

*Systém hodnocení pracovního výkonu a finančního odměňování je jednou ze základních oblastí zkoumání auditu rovných příležitostí. Transparentní procesy hodnocení umožňují posílit objektivitu nahlížení na pracovní výkon a slouží zejména k motivaci zaměstnanců a zaměstnankyň.*

*Finanční odměňování a platová rovnost ve smyslu zásady stejné odměny za stejnou práci je kvantifikovatelným výsledkem uplatňování politiky rovných příležitostí.*

### Systém hodnocení

Systém standardizovaného hodnocení upravuje Metodika hodnocení zaměstnanců se smluvní mzdou a Metodika hodnocení zaměstnanců s tarifní mzdou. Hodnocení probíhá jednou ročně. U zaměstnanců a zaměstnankyň s tarifní mzdou probíhá ještě každého čtvrt roku hodnocení plnění individuálních úkolů a přínosu zaměstnaných. Zkušenosti z praxe se liší. Na některých odděleních probíhá hodnocení pečlivě. Nadřízený či nadřízená si s podřízenými sedne, na schůzku se připraví a věnuje hodnocení potřebný čas. Někteří/é vedoucí hodnotí i nad rámec standardizovaného hodnocení a poskytují pravidelně zpětnou vazbu. Na jiných odděleních jde pouze o formalitu, někde se i stává, že se nadřízený/á s podřízenými k hodnoticímu rozhovoru nesejde. Záleží tedy zejména na manažerských schopnostech vedoucích a na jejich prioritách.

Metodiky upravují také postup, pokud někdo není spokojen s hodnocením nadřízeného. Terénní šetření ukázalo, že odvolací mechanismus není vždy funkční. Vyplynulo, že hodnocení provádí minimálně v jednom útvaru ředitel, který dá vedoucím pokyn, jak mají podřízené hodnotit. V případě nespokojenosti s hodnocením mají podřízení a podřízené obecně možnost odvolat se k řediteli, se stížností na vedoucí/ho. V tomto případě však takový mechanismus pak neplní svůj účel.

Co se týče stanovování osobních cílů na další rok, zkušenosti se rovněž různí. Často mají zaměstnanci a zaměstnankyň možnost podílet se na jejich formulaci, ale

zaznělo i to, že se následně objevily cíle, jež nebyly při diskuzi s nadřízeným vůbec diskutovány, nebo někdo dostal cíle přímo zadane bez možnosti vyjádřit se. Možnost podílet se na formulaci daných cílů se také liší v rámci vykonávaných pozic. Někde je možné cíle více individualizovat vzhledem k náplni práce, jinde jsou cíle plošnější. Od jejich plnění by se pak měla odvíjet roční odměna.

Standardizovaný způsob hodnocení zahrnuje zpětnou vazbu směrem k nadřízeným. Záleží potom na nich samotných, zda o ni stojí a zda jsou otevření/y názorům svých podřízených. V programech manažerského růstu, pro talenty, pro zaměstnané s potenciálem k nástupnictví se používá 360° zpětná vazba v rámci níž získávají hodnocení i ze strany podřízených.

#### Doporučení:

##### Dlouhodobá:

- Formalizovat poskytování zpětné vazby směrem od podřízených ke svým nadřízeným.

### Odměňování

Kolektivní smlouva upravuje Mzdovou oblast. Způsob odměňování se liší pro zaměstnané se smluvní mzdou, kteří na centrále XY převažují, a pro zaměstnané s tarifní mzdou. Zaměstnanci a zaměstnankyň s tarifní mzdou dostávají mzdu podle tabulkového základu a osobní ohodnocení, které určuje nadřízený/á. Další složkou jejich mzdy jsou prémie a odměny – za hospodářský výsledek, mimořádné a cílové. Poslední dvě jmenované jsou udělovány také zaměstnaným se smluvní mzdou.

Během šetření bylo zjištěno, že se objevují případy, kdy zejména zaměstnaní s tarifní mzdou vnímají jako výhodnější dostávat



smluvní mzdu, někteří naopak tarifní mzdu preferují. Nebylo zjištěno, že by tyto rozdílné způsoby odměňování byly vnímány jako plošný problém.

Terénní šetření dále ukázalo, že se řada zaměstnaných domnívá, že o výši mzdy nemohou s ostatními mluvit a zřejmě i díky tomu nemá většina zaměstnaných přehled o výši mzdy ostatních zaměstnanců a zaměstnankyň.

*„Je tady zakázáno obecně bavit se o plotech.“*

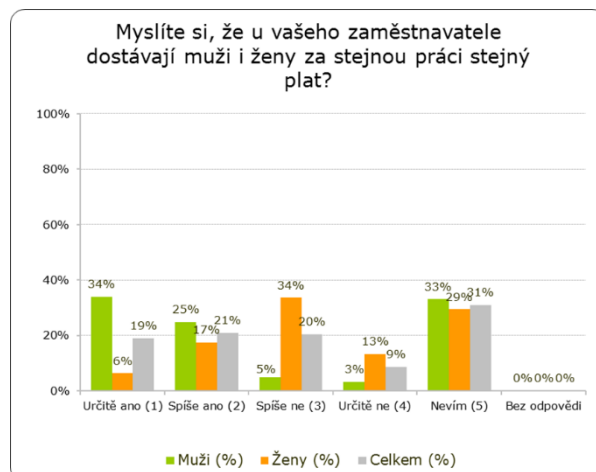
Je třeba uvést, že pokud se zaměstnaní rozhodnou výši mzdy diskutovat s ostatními kolegy a kolegyněmi, mají na to právo a zaměstnavatel nemá v české legislativě oporu k tomu, jim toto právo upírat. Bylo by vhodné tuto informaci mezi zaměstnané rozšířit a zajistit, aby v tomto směru znali své oprávnění.

Dalším tématem, které ve firmě zásadně rezonuje, je rovné odměňování. Jak již bylo zmíněno výše, poměr mužů oproti ženám roste s tím, jak rostou HAY stupně, což souvisí i s faktem, že muži zastávají častěji vedoucí pozice.

Nicméně šetření ukázalo, že nerovnost v odměňování v neprospěch žen vnímají zaměstnaní i v případě, že se jedná o stejné či obdobné pozice.

*„Vím dva platy jiných kolegů a jsou tam rozdíly.“*

Poměrně výrazné vnímání nerovnosti reflektuje následující graf.



Vyplývá z něj, že pouze 23 % žen se domnívá, že muži a ženy dostávají za stejnou práci stejný plat. 47 % je opačného názoru a 29 % žen neví. K rovnému odměňování se kloní více mužů, celkem 59 % a třetina z nich rovněž neví.

Výše smluvní mzdy je otázkou vyjednávání zaměstnavatele a uchazeče či uchazečky, jde o individuální domluvu. Rozdíly v odměňování tak vznikají již při nástupu, kdy záleží rovněž na vyjednávacích schopnostech uchazeče/ky a na míře jejich sebedůvěry.

*„Já jsem se podhodnotil/a a nikdo mi to neřekl. A dostal/a jsem, myslím méně, než jsem mohl/a.“*

Určité mantinely nicméně nastaveny jsou. Z terénního šetření vyplynulo, že mzda by se měla pohybovat v daném rozmezí, které je pro danou pozici stanovené. Vyplynulo také, že na některých útvarech žádají uchazeče a uchazečky, aby výši mzdy přehodnotili, pokud si řeknou málo a mohou dostat více peněz. Nejedná se však o jednotný přístup v rámci celé firmy.

Zákoník práce stanoví, že za stejnou práci či za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnaným stejná mzda. Z terénního šetření vyplynulo, že ne všichni rozumí tomu, co práce stejné hodnoty znamená. *„Stejnou prací nebo prací stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti,*

*kteřá se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce.*“ (§110 odst. 2 zákoníku práce)

Neznamená to tedy, že všichni na stejné pozici budou odměňováni naprosto stejně. Zohledňuje se i kvalita práce a pracovní výkonnost a je tedy možnost diverzifikovat mzdu podle schopností zaměstnanců a zaměstnankyň. Odvádí-li však práci na stejné úrovni, je třeba je za to i stejně odměnit a nemělo by být určující, zda si při nástupu řekli o nižší či vyšší mzdu než kolegové a kolegyně.

Auditorky neměly k dispozici dokumenty, které by upravovaly mechanismus přidělování mimořádných či cílových odměn. Z terénního šetření vyplynulo, že způsob rozdělování je na nadřazených, kteří dostanou finanční obnos a je na nich, jak ho rozdělí mezi své podřízené. Rozdělení odměn by pak mělo být zdůvodněno v příslušném formuláři. Neexistují koeficienty či jednotná pravidla. Není zřejmé, zda a jak funguje kontrolní mechanismus rozdělování finančních prostředků.

Účastníci a účastnice terénního šetření zmiňovali různé zkušenosti s navyšováním mzdy. Zatímco někdo oceňoval každoroční valorizaci, která je rovněž upravena v Kolektivní smlouvě, jiní si naopak stěžovali, že mzda jim již několik let neroste.

S ohledem na výše uvedené lze konstatovat, že praxe při odměňování je ve firmě velmi různorodá a není zajištěn rovný přístup pro všechny zaměstnané.

## Doporučení:

### Krátkodobá:

- Zajistit, aby zaměstnaní měli informaci, že je na jejich uvážení, koho budou informovat o výši své mzdy.

### Dlouhodobá:

- Pro genderovou analýzu rovného odměňování lze využít v ČR nově zaváděný systém Logib. Jde o analytický nástroj pro samostatné testování rovnosti v odměňování mezi muži a ženami. Výpočet se provádí pomocí regresní analýzy, která zkoumá objektivní faktory ovlivňující výši mzdy či platu, 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. Pokud nedochází k diskriminaci, nemá tato proměnná výrazný vliv na výši mzdy/platu.

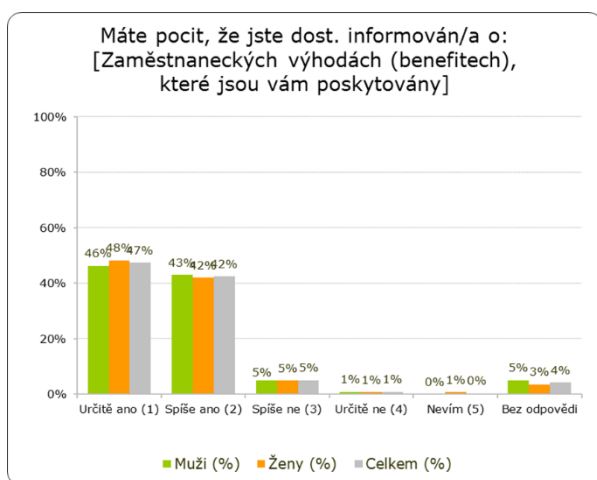
## Dobrá praxe:

Už v roce 1935 IBM zaměstnávala ženy s mottem „za stejnou práci stejný plat“. V IBM je vysoká převaha mužů nad ženami, převážně ve vyšších pozicích. Zaregistrovali jsme, že ženy nastupovaly častěji na nižší plat než muži. Další zvyšování platů již probíhá rovnoměrně, což platí o pro povyšování. Přesto se ženám právě díky nižšímu nástupnímu platu nikdy nedařilo muže dohnat. Proto jsme se rozhodli pro politiku rovnosti platů pro nové zaměstnance, bez rozdílu pohlaví. (...) IBM, Martina Klepalová.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Z letáku MPSV Odměňujete muže i ženy férově?

## 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.



Benefity upravuje kolektivní smlouva a zahrnují například příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění, příspěvek 200,-Kč na první tři dny v době nemoci a osobní účet, ze kterého mohou zaměstnaní čerpat na volnočasové aktivity, vzdělání, kulturu, sport, relaxaci a zdraví. Částka přidělovaná do osobního účtu je vysoká, 8 700,- Kč ročně. V případě, že zaměstnavatel nepřispívá na životní pojištění, jedná se dokonce o částku 15 200,-Kč. Šíře benefitů je široká, což zaměstnanci a zaměstnankyně oceňují, někteří je hodnotili jako nadstandardní. V dotazníkovém šetření zmiňovali zaměstnaní nejvíce čerpání flexi passů v rámci systému Cafeteria, mobilní telefon, stravování a příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění.

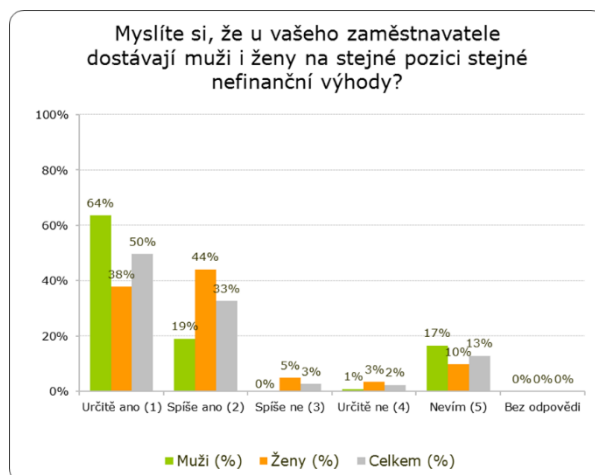
Z auditního šetření dále vyplynulo, že některým zaměstnaným nevyhovuje stravování v kantýně. Zejména se to týká nedostatečné nabídky vegetariánské

stravy. Z toho důvody by raději uvítali stravenku.

Většina zaměstnaných, 89 %, zastává názor, že jsou dobře informováni o firemních benefitech.

Rovněž většina, 83 %, zaměstnanců a zaměstnankyň se domnívá, že muži a ženy dostávají stejné nefinanční výhody. Objevil se však i opačný názor.

„Na manažerské pozici je běžné firemní auto - bylo mi často naznačováno, že ho vlastně nepotřebuji, moje kolegyně ho nemají a jiný kolega, který ani pozici, ke které náleží, auto nemá, tak firemní auto má. Kdybych firemní vrátila a jezdila soukromým vozem, útlar by ušetřil. Jezdím pravidelně služebně, můj kolega čistě soukromě a přesto se takových poznámek nedočkal.“



Řada zaměstnaných postrádá možnost využití sick day. Tento benefit by však, dle zjištění, představoval provozní problémy pro distribuci a výrobu, kde pracují zaměstnanci a zaměstnankyně v nepřetržitém provozu. Na centrále by tento benefit bylo možné využít, nicméně by nebylo vhodné zpřístupnit ho jen někomu, a proto se o jeho zavedení neuvažuje.

**Doporučení:****Krátkodobá:**

- Věnovat pozornost tomu, aby benefity jako služební auto nebo služební telefon byly k dispozici všem na obdobné pozici stejně a aby jejich přidělování bylo transparentní.

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

**Hodnocení**

- Přístup k hodnocení se u jednotlivých nadřízených liší. Pro někoho je to formální proces, někdo to vnímá jako důležité poskytnutí zpětné vazby.
- Někteří nadřízení a nadřízené poskytují zpětnou vazbu ještě častěji nad rámec pravidelného formalizovaného hodnocení a zajímají se i o hodnocení své práce ze strany svých podřízených.
- Napříč firmou není zajištěno formální zpětné hodnocení nadřízených podřízenými.

**Odměňování**

- Rovné odměňování je ve firmě oblastí, která představuje jednu z největších výzev. Nerovnost vnímají muži i ženy, nicméně ženy výrazněji. 76 % procent zaměstnankyň uvedlo, že se nedomnívá nebo neví, zda jsou muži a ženy odměňováni stejně za práci stejné hodnoty.
- Nerovnosti ve výši mzdy vznikají již při nástupech, protože smluvní mzda je ovlivněna tím, kolik si noví zaměstnanci a zaměstnankyně vyjednají.
- Přidělování mimořádných odměn je do velké míry v gesci nadřízených a není zřejmé, zda a případně jak funguje

kontrolní systém přidělování těchto odměn.

**Benefity**

- XY nabízí širokou škálu zaměstnaneckých benefitů. Částka, kterou mohou zaměstnanci a zaměstnankyně čerpat z osobního účtu je poměrně vysoká.
- Díky systému Cafeteria mohou čerpat benefity dle svých individuálních zájmů a potřeb.
- Zaměstnanci a zaměstnankyně by ocenili možnost využití sick day, který firma nenabízí.

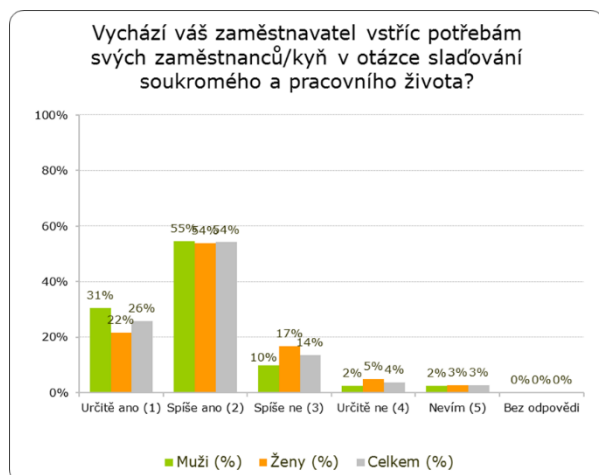
## **Sladování osobního a pracovního života**

*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 trvajícímu 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 obzvlášť 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.*

Většina zaměstnaných, 80 %, se domnívá, že jim zaměstnavatel vychází vstříc v otázce sladování soukromého a pracovního života. 22 % žen a 12 % mužů je opačného názoru.



O dítě do 10 let věku pečuje, dle výstupů z dotanického šetření, 34 % žen a 39 % mužů. 14 % žen a 7 % mužů je samoživitelkou/lem. 2 % zaměstnaných, mužů i žen, pečuje o jinou závislou osobu. Potřeba sladit rodinný a pracovní život je tedy aktuální pro velký počet zaměstnaných. Osobní a pracovní život samozřejmě sladují i zaměstnanci a zaměstnankyně bez malých dětí.

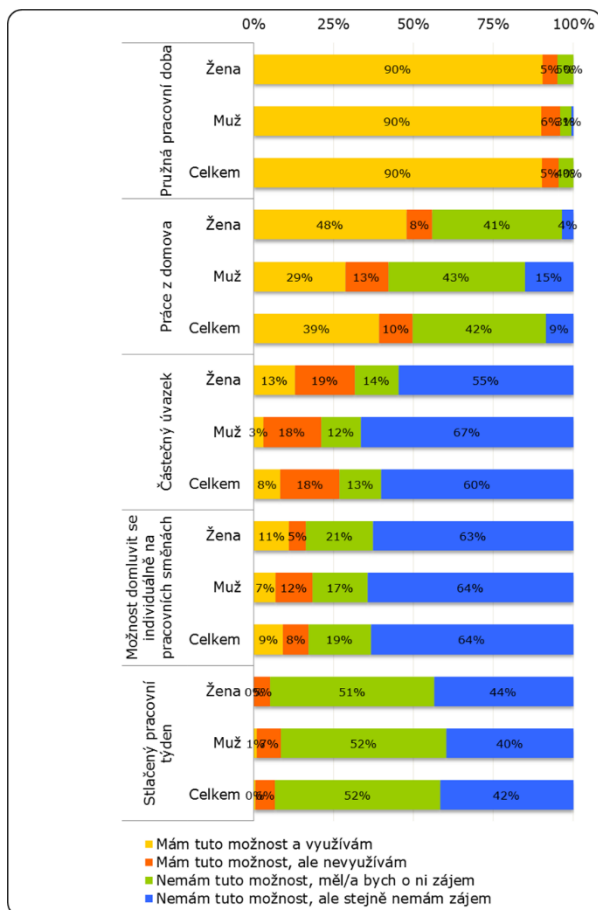
### Flexibilní formy práce

*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 upravuje obecně dokument Metodika - Pracovní doba, práce přesčas, noční práce a pracovní pohotovost. Firma umožňuje využívat různé flexibilní uspořádání pracovní doby jako např. práci z domova (HO), stlačený pracovní týden nebo zkrácené úvazky. Žádosti o některou z těchto forem pak vyplňují zaměstnaní do příslušného formuláře. XY má zkrácený pracovní týden (37,5 hod týdně), což je samo o sobě možné vnímat jako benefit. Podstatná je možnost pružné pracovní doby s měsíčním vyrovnávacím obdobím, kterou dle níže uvedeného grafu využívá drtivá většina zaměstnaných v pražské centrále.

Kladně hodnotíme, že firma má jasně stanovenou formální úprava, jak si o flexibilitu požádat. V praxi se nicméně stává, že ne vždy je možné flexibilní formy práce využít. Zásadní význam má přitom přístup nadřízených, kteří mají rozhodující slovo. Není zřejmé, zda zde funguje kontrolní mechanismus, který by umožnil rozhodnutí vedoucích přehodnotit."





„Je to věc vedoucího. A zase nemáte nikde dovolání. Všude vám vždycky řeknou, to je věc vedoucího. Personální oddělení má takové dogma: To je věc vedoucího.“

### Práce z domova (home office)

Home office je již běžně využívaný nástroj ke sladění osobního a pracovního života nejen v zahraničí, ale i v ČR, a to jak v soukromém, tak veřejném sektoru. Důvody pro žádost o home office mohou být rozličného charakteru. Jedná se o nástroj, který umožňuje pružně reagovat na individuální situaci a potřeby jednotlivých lidí. Nejedná se přitom zdaleka pouze o ty, kteří potřebují sladit práci a péči o malé děti. Důvodem může být například dojíždění do práce, péče o starší rodiče, lepší koncentrace a efektivita práce v domácím prostředí, apod.

41 % žen a 43 % mužů uvedlo v dotazníku, že má zájem využívat home office, ale tuto možnost nemá. Během šetření zaznívala

častá kritika ze strany zaměstnaných na konzervativní přístup firmy k tomuto benefitu. Pokud je tento benefit využíván, jde většinou o ad hoc situace. Pravidelně, např. jeden den v týdnu, je home office povolován zřídka. Z terénního šetření plyne, že záleží na vedoucích, jaký mají přístup k povolování home office.

„Já mám podřízenou samoživitelku, nebydlí v Praze. Když to jde, úřaduje z domova, musí se to ladit.“

Často zazněl názor, že práce s domova není dostatečně efektivní, a proto není vhodné ji povolovat.

„Pravidelně to moc nepreferuji. Spíš když je to potřeba, ne proto, že to chce, ale povaha práce to umožňuje. Práce z domova není tak kvalitní.“

Není zajištěn stejný přístup ke všem zaměstnaným. Zdá se, že někteří vedoucí mají nedůvěru, zda budou zaměstnaní na home office opravdu pracovat.

### Částečný úvazek

Na částečný úvazek pracuje velmi málo zaměstnaných, pouze 3,8 %. Výrazně převažují ženy, kterých je 23. Mužů na částečný úvazek pracuje 6. Ze zaměstnanců a zaměstnankyň, kteří se zúčastnili dotazníku, uvedlo 8 %, že má tuto formu úvazku, přičemž dalších 13 % by mělo zájem, ale nemá možnost. Většina zaměstnaných uvedla, že zájem o částečný úvazek nemá.

Z terénního šetření vyplynulo, že v některých případech se zaměstnanci a zaměstnankyně pro částečný úvazek rozhodli, protože jim nebyla povolena home office. Množství práce však zůstalo stejné, mzda se ale snížila.

„Mně byl zakázán home-office, když bylo dceři 5 let. Musel/a jsem si zkrátit pracovní úvazek, ale práce mi zůstalo stejné

*za nižší mzdu. Vysvětlení bylo následující: Budte rád/a, že jsme vás nevyhodili.“*

*„Já mám snížený úvazek, ale poslední dva měsíce jsem pracoval/a za dva lidi.“*

*„Dělám na poloviční úvazek, co dělá kolegyně na plný úvazek.“*

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.

Částečné úvazky nejsou nabízeny v pracovních inzerátech. Toto by nicméně mohl být způsob, jak do firmy přilákat více žen, které potřebují sladit rodinný a pracovní život.

### Stlačený pracovní týden

Panuje velký zájem o tuto flexibilní formu práce. 52 % zaměstnaných uvedlo, že by chtěli stlačený pracovní týden využít, ale nemají možnost. Reálně takto pracuje pouze 1 % mužů.

Z terénního šetření pak vyplynulo, že záleží na dané pozici a povaze práce. Některé činnosti vyžadují pravidelnou komunikaci a spolupráci s ostatními. Stlačený pracovní týden však obnáší dlouhou pracovní dobu v dny, kdy jsou zaměstnanci na pracovišti a například v pozdějších večerních hodinách by už neměli s kým spolupracovat. Na některých pozicích by to z tohoto hlediska však nebyl problém. Je nutné upozornit, že při plném úvazku se jedná o poměrně náročnou úpravu pracovní doby, která je vhodná pouze pro určité pozice, protože se dá předpokládat, že pracovní kapacita zaměstnaných se po určité době snižuje.

### Práce nad rámec pracovní doby

Během šetření bylo zjištěno, že problematika práce nad rámec pracovní doby se

v rámci firmy projevuje různě, opět záleží zejména na nadřazených a jejich přístupu. Jedná se přitom o nenařízené přesčasy, nicméně se od zaměstnaných očekávají či případně přímo vyžadují.

Práce nad rámec se většinou týká určitého období, kdy se nahromadí více úkolů. Někteří pracují přesčas i desítky hodin týdně, jiní jednotky hodin měsíčně a některých zaměstnanců a zaměstnankyň se tento problém netýká.

Někteří nadřízení/é aktivně zjišťují, zda nejsou jejich podřízení/é přetíženi, na jiných odděleních panuje o existujících přesčasech povědomí, ale situace se neřeší. Někde je možné se s vedoucími domluvit na tom, že si zaměstnaní vyberou náhradní volno nebo odejdou daný den dříve, jinde to však není žádným způsobem kompenzováno. Během šetření bylo ze strany zúčastněných zmíněno možné řešení, aby se vyrovnávací období prodloužilo na 2 měsíce a bylo možné se práci přesčas nahradit v době, kdy opadne pracovní nápor.

Během terénního šetření zaznělo, že do odměny vedoucích zaměstnanců a zaměstnankyň je započítáno i 150 hodin ročně práce přesčas. Není zřejmé, zda je toto ujednání uvedeno v pracovní smlouvě nebo v některém z interních dokumentů. Pokud se zaměstnanými není sjednána mzda zahrnující práci přesčas, má, dle zákoníku práce, zaměstnavatel povinnost práci přesčas kompenzovat tak, že ji proplatí nebo poskytne náhradní volno.

Dále byla zmíněna praxe, kdy zaměstnaným není do pracovní doby počítána celá doba, kterou stráví na služební cestě.

*„Problém je s vykazováním přesčasů u služebních cest. Ta může začít nejdříve o půl osmý a končí o půl čtvrtý. Když máte služebku do Ostravy, strávíte tam 12-13 hodin, ale celý se to nepočítá.“*



*„U nás lidi třeba odlítají v neděli, mají tím půl dne zabítýho. Šefové citují zákoník práce, že se cesta na pracoviště nepočítá.“*

V souladu se Zákoníkem práce se doba, kterou zaměstnaní stráví na pracovní cestě, ale již neplní pracovní úkoly a jedná se o čas mimo stanovenou pracovní dobu, do pracovní doby skutečně nepočítá. Řada zaměstnavatelů však i s ohledem na situaci na trhu práce zaměstnaným kompenzuje celou dobu strávenou na pracovní cestě, tedy od odjezdu až do návratu. Právní úprava je totiž pro zaměstnané v tomto ohledu velmi nevýhodná.

#### Doporučení:

##### Krátkodobá:

- Zaměřit se na problematiku nenařízených přesčasů. Sjednotit přístup ve firmě, tak aby platila stejná pravidla pro všechny zaměstnané a aby jim byla práce přesčas kompenzována.
- Zaměřit se na management částečných úvazků a nastavit pracovní náplně tak, aby odpovídaly výši úvazku. Nabízet tuto formu práce již v inzerátech a vytvářet proto vhodné pracovní pozice.

##### Dlouhodobá:

- Zaujmout vstřícnější postoj k povolování home office a vybavit zaměstnané potřebnými pracovními pomůckami (notebook, telefon). Sdílet praxi ohledně využívání flexibilních forem (zejména home office a stlačeného pracovního týdne) mezi vedoucími pracovníky a pracovníci.
- Zvážit širší povolování stlačeného pracovního týdne.
- Nastavit transparentní a jednotná pravidla pro povolování flexibilních forem práce, aby se snížil dopad individuálního posouzení jednotlivých vedoucích. Vedoucí mají v tomto ohledu klíčovou

roli, nicméně by měl být co nejvíce eliminován vliv špatné personální politiky jednotlivých vedoucích pracovníků a pracovníků.

### 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.*

K usnadnění sladování patří kromě flexibilních forem práce také možnost využít firemní školky, která v XY funguje cca jeden rok a jejíž existenci si pochvalovali hlavně zaměstnankyně.

*„Myslím, že je to super benefit.“*

*„Super věc. Využívám.“*

Některé zaměstnankyně tato možnost motivovala k dřívějšímu návratu z rodičovské dovolené. Oceňují, že provoz školky je celoroční a zahrnuje i letní měsíce. Jiné uváděly, že kapacita je plná a je těžké se tam dostat, protože se nezohledňuje, jestli do školky dává dítě otec nebo matka (pro kterou je tato možnost spojena právě s návratem do práce). Podle informací z vedení firmy je však dosavadní kapacita dostatečná a školka není plně naplněna.

Během šetření se auditorky také setkaly s nejistotou, zda je firemní školka otevřena všem, protože bylo v minulosti komunikováno, že je jen pro děti strategických zaměstnanců/kyň.

Určitou komplikaci přináší přísnější nastavení pravidel pro umožnění vstupu dětem do budovy.

*„Když jsem sem chtěl vzít děti, musel jsem napsat asi 5 lidem, aby mi to schválili...nebylo to úplně jednoduché.“*

Bez potřebného povolení do budovy děti nemohou a komplikuje to ad hoc situace, kdy zaměstnanci a zaměstnankyně potřebují například projednat něco s kolegy/kolegyněmi a musí jednat před recepcí.

Během šetření zaměstnaní/é neuváděli, že by firma pořádala akce pro rodiny s dětmi, jako např. dětský den, příměstské tábory apod. V řadě firem jsou to často mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi velmi vítané aktivity.

#### Doporučení:

##### Krátkodobá:

- Zvážit flexibilnější řešení při umožňování vstupu do budov dětem.

##### Dlouhodobá:

- Vypracovat si detailní průzkum mezi zaměstnanými ohledně zájmu o mikrokroky pro děti mladší 2 let a zvážit jejich zřízení. Mohl by to být zejména motivační faktor pro dřívější návrat zaměstnankyň z rodičovské dovolené.
- Pořádat akce pro děti zaměstnanců a zaměstnankyň, jako je dětský den či příměstské tábory.

### Management mateřské/rodičovské dovolené

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

Na mateřské/rodičovské dovolené je v současné době 58 zaměstnankyň a 4 zaměstnanci, celkem 8,1 %. Pozitivně hodnotíme, že ve firmě čerpají MD/RD otcové, což naznačuje otevřený přístup XY k této otázce. Auditorky neměly k dispozici materiál, který by upravoval management mateřské/rodičovské dovolené. Z terénního šetření vyplynulo, že na intranetu je zaměstnaným k dispozici podrobná příručka s informacemi o managementu mateřské/rodičovské dovolené. Takový přístup hodnotíme velmi pozitivně.

Na terénním šetření bylo zjištěno, že zaměstnankyně odcházející na mateřskou/rodičovskou dovolenou komunikovali ohledně odchodu spíše s HR než s nadřízenými. Od HR obdržely všechny potřebné informace.

Udržování kontaktu s firmou během MD/RD se liší zejména s ohledem na to, zda zaměstnankyně dále spolupracují např. formou DPP nebo ne. Pravidelnou komunikaci řada z nich postrádala. Neměly přístup na pracovní e-mail a nebyly informovány o dění ve firmě. Neformální komunikace během MD/RD, účast na vánočních večírcích a podobně závisí zejména na osobních vazbách na jednotlivých odděleních. Je nicméně patrné, že společnost se v čase vyvíjí a snaží se reagovat na stávající trend a zapojovat zaměstnankyně na MD/RD co nejdříve. Řada zaměstnankyň na MD/RD tak spolupracuje dále formou DPP. Tato praxe je velmi pozitivní, protože pomáhá zaměstnankyním nevypadnout z pracovního procesu a udržet si svou kvalifikaci, zaměstnavateli pak nabízí možnost, jak využít zkušenou kolegyni, která zná firemní procesy a není třeba ji opětovně školit.

Není zřejmé, zda se doba na MD/RD započítává do odpracovaných let pro získání

odměny za životní výročí, jejíž výše se vyměřuje i podle odpracovaných let. Pokud ne, představovalo by rodičovství v tomto smyslu znevýhodnění. Zaměstnankyně/ci na MD/RD nemohou již čerpat z osobního účtu, v minulosti jim to ještě umožněno bylo. Osoby na MD/RD nemají nárok na příspěvek na penzijní připojištění. Dochází zde k rozdílnému zacházení se zaměstnanci/kyněmi na MD/RD.

Audit zaznamenal rozdílný přístup při zvyšování mezd, kdy bylo zaměstnankyni před odchodem na mateřskou dovolenou naznačeno, že kdyby neodcházela, byla by jí mzda zvýšena výrazněji.

Z terénního šetření je patrné, že ne všem zaměstnankyním bylo drženo jejich pracovní místo, a že po návratu nastoupily na jiné. Někdy to bylo po vzájemné dohodě se zaměstnavatelem, někdy bylo jejich místo obsazené a neměly jinou možnost.

Dle zákonné úpravy má zaměstnankyně nárok vrátit se přímo na původní pozici, pokud se vrací hned po mateřské dovolené. Vrátili-li se později, nemusí jí zaměstnavatel držet původní pozici, ale musí jí zajistit pozici, která odpovídá pracovní smlouvě.

Negativní zkušenost měla jedna ze zaměstnankyň při návratu z rodičovské dovolené ohledně jednání o výši mzdy.

*„(...) zaznělo od personalistů...že, kdyby se mě nikdo „neujal“,...tak taky by se ti mohlo stát, že nastoupíš za to, za co jsi nastupovala před 12 lety....Nevím, jestli mě chtěl někdo vykoupat, nebo jestli je to pravda, ale když jsem se bavila s personalistkou, tak říkala, že nemám na rok na to, za co jsem odcházela.“*

Během šetření bylo zjištěno, že ne vždy je za odcházející zaměstnankyni/zaměstnance hledána náhrada. Někdy je práce přerozdělována mezi stávající kolegy a kolegyně. V takovém případě však hrozí

riziko, že stávající zaměstnanci a zaměstnankyně budou přetížení.

### Doporučení:

#### Krátkodobá:

- Umožnit zaměstnankyním/cům na MD/RD čerpat z osobního účtu.

#### Dlouhodobá:

- Pracovat se zaměstnankyněmi na mateřské a rodičovské dovolené, zvat je na akce, případně nabízet možná rozvojová a vzdělávací školení tak, aby byly udržovány jejich kompetence a znalosti a podpořen jejich návrat zpět do zaměstnání.
- Zvážit zavedení mentorského procesu pro rodiče vracející se do pracovního procesu po stanovenou dobu (např. 1 měsíc)

### Příklad dobré praxe:

Ministerstvo financí umožňuje čerpání příspěvku z Fondu kulturních a sociálních potřeb i během mateřské a rodičovské dovolené v plné výši.

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

#### Flexibilní formy práce

- Na formální úrovni mají zaměstnanci a zaměstnankyně k dispozici řadu možností flexibilních forem práce pro snadnější sladování osobního a pracovního života. V praxi však tyto možnosti není možné vždy využít.
- Velký zájem je zejména o home office. Během šetření se ukázalo, že zásadní pro (ne)povolení je zde postoj vedoucích.
- Velký zájem je o stlačený pracovní týden.

- Částečných úvazků je velmi málo a využívají je ve velké většině ženy. Problémem bývá, že množství práce nereflexuje snížený úvazek a zaměstnanci a zaměstnankyně bývají přetíženi.
- Na některých odděleních je problematická otázka nenařízených přesčasů. S tím rovněž souvisí i skutečnost, že do doby pracovní cesty nebývá plně započtena doba strávená přepravou.

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

- XY nabízí zaměstnaným firemní školku, kterou si zaměstnankyně s malými dětmi velmi pochvalují.
- Přísná pravidla týkající se pohybu dětí v budovách způsobují obtíže. V případě nutnosti řešit ad hoc situace musí rodiče jednat s kolegy a kolegyněmi před recepcí.

#### Management mateřské/rodičovské dovolené

- Dle informací z šetření plyne, že zaměstnanci a zaměstnankyně mají k dispozici příručku s informacemi ohledně managementu MD/RD.
- XY má na otcovské dovolené 4 muže, což je velmi pozitivní.
- Řada zaměstnankyň spolupracuje během MD/RD formou DPP a udržuje tak pravidelný kontakt se zaměstnavatelem. Pokud není uzavřena dohoda, pravidelný kontakt většinou neprobíhá a záležitosti spíše na osobních vztazích s kolegy a kolegyněmi.
- Z šetření vyplynulo, že ne vždy je zaměstnankyním na RD drženo pracovní místo. Nemohou se účastnit firemního vzdělávání a prohlubovat si během

MD/RD svou kvalifikaci ani nemohou čerpat benefity.

## 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).*

Rovný přístup a zákaz nediskriminace upravuje XY v několika interních dokumentech, které zároveň obsahují i informace, kam se obracet se stížnostmi.

Mezi povinnostmi zaměstnavatele uvedenými v Pracovním řádu je stanovena, mimo jiné, povinnost „zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování peněžitých plnění a plnění peněžitých hodnot, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání. Zakázána je jakákoliv diskriminace podle zákonem stanovených diskriminačních znaků.“

Oceňujeme, že je zde výslovně zakotvena rovnost odměňování a rovnost kariérního růstu.

Rovnost příležitostí je dále výslovně upravena v Kolektivní smlouvě, která stanoví, že smluvní strany se zavazují:

*„Vytvářet společně prostor pro poskytování rovných příležitostí a podporu rozmanitosti s přihlédnutím k rozdílům mezi zaměstnanci. Rovné příležitosti a rozmanitost jsou záležitostí zaměstnavatele i odborových organizací.“*

Kolektivní smlouva dále zakotvuje právo podávat prostřednictvím odborů stížnosti a připomínky s tím, že na každou písemnou stížnost musí dostat zaměstnanec odpověď do 30 dnů. Podobnou úpravu obsahuje i Pracovní řád.

Desatero etického kodexu stanoví nepřipustnost přímé i nepřímé diskriminace a obtěžování v jakékoliv formě. Dále etický kodex přímo upravuje možnost podání stížnosti či připomínky. Zaměstnanci a zaměstnankyně se mohou obracet na své nadřízené či na jiné vedoucí, jimž důvěřují nebo na útvar právní a corporate compliance. Jako úvodní informace k této části je však uvedeno varování před podáním křivého obvinění. To může působit ne příliš povzbudivým až odrazujícím dojmem.

Dokumenty poskytnuté pro auditní šetření jsou psány v generickém maskulinu. Auditorky si jsou vědomy skutečnosti, že používání obou forem, tedy maskulina i feminina, může přispívat k zdlouhavějšímu procesu tvorby dokumentů, z hlediska genderové rovnosti se však jedná o velice důležitý aspekt. Bylo prokázáno, že ve většině případů si lidé při užití generického maskulina automaticky představí muže. 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. Proto je důležité věnovat pozornost i používání genderově vyváženého jazyka.

### Doporučení:

#### Krátkodobá:

- Varování před křivým obviněním v Desateru etického kodexu odstranit, případně přesunout na konec jako doplňující informaci.

#### Dlouhodobá:

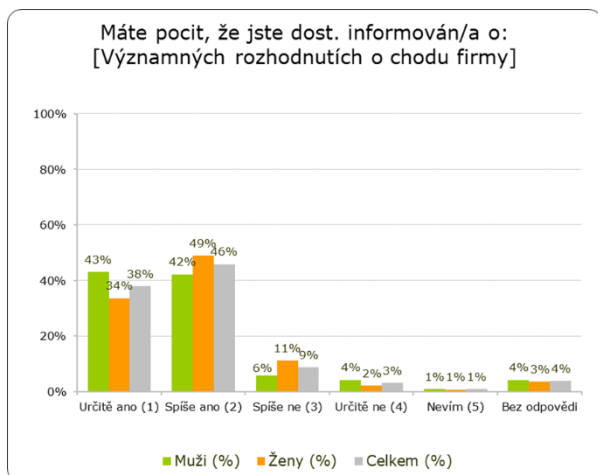
- Ve všech dokumentech (interní předpisy, smlouvy, dopis apod.) používat obě rodové formy, maskulinum i femininum, např. zaměstnanci a zaměstnankyně. Min. použít seznamu zkratk, že pojem zaměstnanec, ředitel, apod. označuje zaměstnance i zaměstnankyně, ředitele i ředitelky. Příp. uvést, že *zaměstnanec znamená zaměstnanec/zaměstnankyně*.

### System 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.*

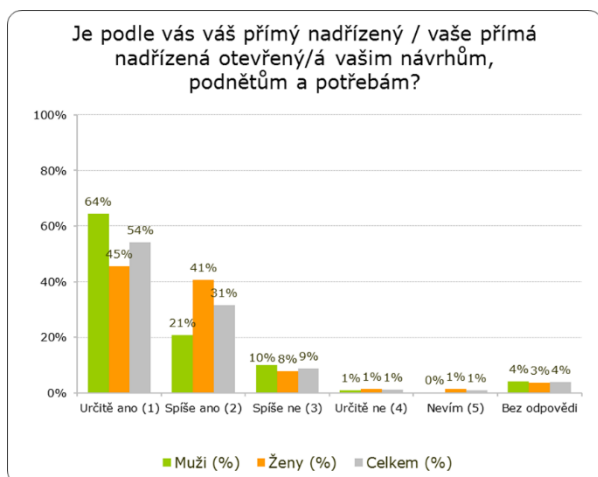
Většina zaměstnanců a zaměstnankyň, celkem 84 %, má pocit, že je dostatečně informována o chodu firmy.





85 % zaměstnanců a zaměstnankyň v dotazníkovém šetření rovněž uvedlo, že jejich nadřízený/á je otevřený/á jejich podnětům. Někteří mají i opačnou zkušenost.

*„Když se člověk ozve, dozví se: Budte ráda, že jste tady.“*



Z terénního i dotazníkové šetření zároveň vyplynulo, že zkušenosti podřízených se způsobem komunikace svých nadřízených se liší napříč firmou. Na některých odděleních není komunikace příliš otevřená a vstřícná. Rovněž vyplynulo, že dochází k netransparentnímu informování ohledně povyšování.

## Pracovní prostředí

Tato kapitola se věnuje pracovnímu prostředí firmy 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.*

Co se týče fyzických prostor, zaznívaly stížnosti na open space. Pro některé zaměstnance a zaměstnankyně je obtížné v takovém prostředí pracovat a soustředit se na práci. Dále radě lidí chybí možnost otevřít si okno. Někteří upozorňovali i na to, že open space ztěžuje udržování dobré komunikace.

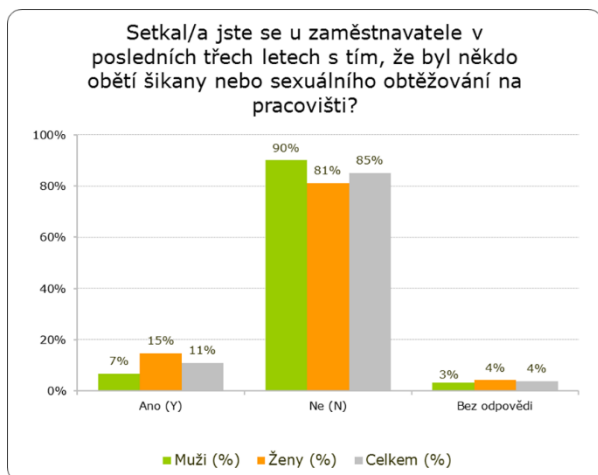
V dotazníkovém šetření si někteří zaměstnanci stěžovali na pravidla dress code, kdy ženy mohou nosit šortky a sukně, ale muži nikoliv. Vnímají to jako nespravedlivé a v teplých dnech nevyhovující.

*„V letním období mohou ženy (dle dress code) chodit v sukních, ale muži musí chodit stále v dlouhých kalhotách a košili s dlouhým rukávem. Uvítal bych, kdyby alespoň v pátek mohli muži přijít v krátkých plátěných kraťasech a tričku.“*

*„Bylo by fajn zrovnoprávnit dress code žen a mužů (pánské šortky) - ženám v těchto dnech opravdu závidím.“*

Atmosféra se liší podle různých oddělení. Některé týmy se stýkají i neformálně, pravidelně spolu chodí například do restaurace. V tomto směru je významná role vedoucí/ho a jak přistupuje k práci se svým týmem.

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



„Energetika je hodně mužské, silové prostředí - a tohle se projevuje i v kultuře společnosti. Tak nějak se automaticky očekává, že kafe pro schůzku připraví žena, kolegyně, i když je na stejné pozici, jako její kolega (nemyslím teď asistentky). Jednu dobu běžela na intranetu kampaň pro bezpečnost na silnicích, ve které byla zobrazena hysterická žena za volantem a vedle ní vyděšený muž. Tohle vysloveně není OK a nabádá to k diskriminaci na základě pohlaví a stereotypů. Když se dělají rozhovory o tom, kdo co pro firmu dělá, na administrativních pozicích to jsou většinou ženy, a na pozicích v elektrárnách muži. Nevěřím, že tam žádné ženy nejsou. Co se týče kariérního postupu, nedokážu rovnost pohlaví posoudit (zatím jsem se naštěstí nesetkala s diskriminací), ale fakt, že 6 ze 7 členů představenstva jsou muži, a jediná žena má na starosti personální otázky, o něčem vypovídá.“

„... ženský jsou statisticky hodně dobrý na pečlivou detailní práci, chlapi jsou dobrý na strategický myšlení. Je možný, že ženský a chlapi jsou přirozeně talentovaní k něčemu...chlapi dokážou ty kreativní a strategičtější věci, vymyslí to řešení, ale když chci někoho, kdo bude kontrolovat v tabulce buňku od buňky, vzorec po vzorci, tak na to se hodí víc holky, protože jsou pečlivější přirozeně...“

V dotazníkovém šetření se objevovaly také velmi vulgární, sexistické komentáře, např.

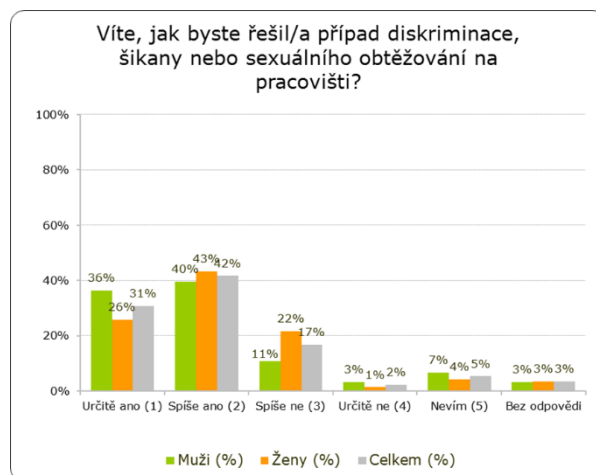
„Jasně, když holka podrží, tak je to OK. Když nepodrží, dostane facku, až odletí.“

„Všichni mají možnost růst, ale já být šéf, tak s prsatkama za postup chrápu.“

„Den, kdy neplácnu holku po zadku, nepochvám jí prsa nebo jí nezvu na trochu sexu, je ztracený den.“

Ačkoliv podobné komentáře odráží postoje pouze několika jednotlivců, i to vypovídá o firemní kultuře. S podobně silnými výroky jsme se během auditů prováděných u jiných subjektů dosud nesetkaly. Je patrné, že ne všichni se vnitřně ztotožňují s danými etickými zásadami, které má firma nastaveny.

Z šetření vyplynulo, že 7 % mužů a dvakrát více žen, 15 %, se ve firmě setkala s tím, že byl někdo obětí šikany nebo sexuálního obtěžování na pracovišti. Jedná se o poměrně velký počet lidí.



Z komentářů je pak patrné, že se často jedná o bossing, ale i jiné formy obtěžování či šikany.

„Šikana ze strany nadřízeného k podřízenému.“

„Na pracovišti jsem v minulých 3 letech zažil jak sexuální harašení, tak mobbing a bossing.“



*„Sexuální poznámky na poradě, směřované na kolegyni, která se cítila špatně .... ale to je zcela běžné.“*

Většina zaměstnaných ví, jak by diskriminaci, šikanu či sexuální obtěžování řešilo, ale významná část, 27 % žen a 21 % mužů uvedlo negativní odpověď nebo odpověď „nevím“.

Nejčastěji by se zaměstnanci/kyně obrátili na nadřízeného/nou a na etickou linku. Objevovala se i nejistota ohledně toho, zda oznámení věci neznamenal spíše zhoršení situace.

*„Bohužel pokud je tu pozice moci a chcete-li si zachovat zaměstnání, tak moc prostředků není, aby to v konečném důsledku nevedlo k vašemu odchodu ze zaměstnání.“*

Přesto, že se většina zaměstnaných s šikanou a obtěžováním nesetkala, počet negativních zkušeností je nezanedbatelný. XY by měl aktivně přistoupit k řešení tohoto problému.

#### Doporučení:

##### Krátkodobá:

- Jasně komunikovat interně i externě, že XY je zaměstnavatel otevřený diverzitě, že netoleruje diskriminační chování a podporuje rovné příležitosti bez ohledu na pohlaví, věk, náboženství, etnikum nebo sexuální orientaci. Využít např. zveřejnění výsledků genderového auditu a přihlásit se k této politice.

##### Dlouhodobá:

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

- Proškolit vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně, aby uměli aplikovat rovný přístup v každodenní praxi. Dovedli rozpoznat i jemnější formy diskriminace (tzv. mikrodiskriminace) a sami se jí nedopouštěli.
- Provádět ve firmě pravidelnou osvětu o tom, co je šikana a sexuální obtěžování a jaké nástroje mají zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří se s takovým jednáním setkají, k dispozici.
- Zvážit pravidla dress codu a možnost nošení krátkých kalhot mužů.

### Společenská odpovědnost CSR

XY na svých webových stránkách obsáhle informuje o CSR aktivitách. Nadace XY se prostřednictvím svých grantových programů zaměřuje na podporu sociálních, kulturních, ekologických a sportovních projektů. Do některých aktivit je zapojena i veřejnost.

Samotní zaměstnanci a zaměstnankyně mají možnost se zapojit především dobrovolnickou aktivitou, kdy mohou pomáhat 1 den v roce ve vybrané organizaci, jako je např. domov pro seniory, dětský domov, skanzen, fara a firma jim za to poskytuje mzdu, jako kdyby byli na svém pracovišti.

XY na webu nabízí i možnost žádat o finanční dary na vybrané projekty. V loňském roce firma darovala největší částku do infrastruktury obcí a na rozvoj regionů.

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

#### Přístup k politice rovných příležitostí

- XY má zpracované zásady rovného zacházení včetně rovného odměňování, nediskriminace a zákazu obtěžování.

Na formální úrovni je tedy rovný přístup zajištěn.

- Dokumenty používají pouze generické maskulinum.

### Systém komunikace

- Většina zaměstnaných se domnívá, že je dostatečně informována o chodu firmy a rovněž, že jsou jejich nadřízení a nadřízené otevření jejich podnětům.

### Pracovní prostředí

- Zaznívala řada stížností na pracovní podmínky open space, zejména na hlučnější prostředí.
- Někteří zaměstnanci si stěžovali na nemožnost nosit krátké kalhoty.
- Ve firmě se objevují stereotypní představy o „typické“ práci pro muže a ženy. V dotazníku byly zaznamenány velmi vulgární komentáře, z nichž lze usuzovat, že ne všichni se vnitřně ztotožňují s firemními etickými zásadami.
- 7 % mužů a 15 % žen se setkala s tím, že byl někdo obětí šikany nebo sexuálního obtěžování. Tato oblast je tak jednou z výzev pro firmu, kde je třeba se aktivněji této oblasti věnovat.

### Společenská odpovědnost CSR

- XY je v této oblasti velmi aktivní a realizuje řadu programů pro širokou veřejnost. Sami zaměstnanci a zaměstnankyně se mohou zapojit formou dobrovolné práce ve vybraných organizacích.

# **PŘÍLOHY**

## **DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

---