



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

---

**GENDEROVÝ AUDIT  
FIRMA XY POBOČKA  
PRAHA**



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

## **OBSAH**

---

Zadání a metodika genderového auditu.....	1
Rovné příležitosti na trhu práce .....	1
K čemu slouží genderový audit?.....	1
Gender Studies, o. p. s.....	2
Metodika genderového auditu.....	2
Souhrn hlavních zjištění a doporučení.....	5
Poděkování .....	5
Souhrn hlavních zjištění .....	5
Souhrn doporučení – akční plán .....	7
Krátkodobá doporučení .....	7
Dlouhodobá doporučení .....	9
Úvod .....	11
Cíle organizace z genderového hlediska .....	11
Analytická část: Zjištění genderového auditu .....	12
Personální politika.....	12
Analýza struktury a personálního obsazení firmy .....	12
Proces přijímání nových zaměstnanců a zaměstnankyň.....	13
Proces propouštění/odchodu zaměstnanců a zaměstnankyň .....	16
Vzdělávání a kariérní rozvoj .....	17
Age management ve vztahu k genderu .....	21
Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Personální politiky .....	23
Hodnocení a odměňování .....	24
Systém hodnocení a odměňování .....	24
Benefity .....	28
Souhrn zjištění a doporučení v oblasti hodnocení a odměňování. benefity.....	28
Sladování osobního a pracovního života .....	29
Flexibilní formy práce.....	31
Management mateřské/rodičovské dovolené.....	33
Doporučení:.....	34
Doporučení:.....	35
Souhrn zjištění a doporučení v oblasti sladování osobního a pracovního života.....	36
Kultura pracovního prostředí .....	36
Doporučení:.....	37
Přístup k politice rovných příležitostí .....	37
Doporučení:.....	38
Pracovní prostředí .....	39

Rovné příležitosti na trhu práce

Doporučení:.....	40
Systém komunikace .....	40
Souhrn zjištění a doporučení v oblasti kultury pracovního prostředí a komunikace.....	43
Doporučení:.....	43
Společenská odpovědnost CSR.....	43
Přílohy: dotazníkové šetření.....	45

# ZADÁNÍ A METODIKA GENDEROVÉHO AUDITU

---

## Rovné příležitosti na trhu práce

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 vysoký 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 a 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, vyhodnocuje tedy podporu rovných příležitostí žen a mužů ve firmě. Jeho cílem je zhodnotit stávající situaci, ocenit dobré praxe a nabídnout cestu ke zlepšení v problematických oblastech.

Audit se primárně zaměřuje na prosazování rovných příležitostí žen a mužů, ale jeho výsledkem je celkové zlepšení výkonnosti organizace, protože si všímá takových oblastí jako firemní kultura a komunikace ve firmě, nábor a rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň, sladování práce a soukromého života apod.



Audit je vhodný pro všechny zaměstnavatele, bez ohledu na to, jak daleko jsou v podpoře rovných příležitostí, a jeho cílem není kontrola, jako je tomu například u finančního auditu. Jeho smysl spočívá v identifikaci dobrých praxí a případných mezer a vytvoření individuálního plánu, jak ve firmě dále rozvíjet rovné příležitosti žen a mužů, politiku antidiskriminace a sladování práce a soukromého života, což jsou oblasti, které se dotýkají všech zaměstnanců a zaměstnankyň. Zhodnocení zjištěných skutečností včetně doporučení pro zlepšení situace je obsahem této zprávy, která je hlavním výstupem auditu. Audit tedy nabízí srozumitelný a na míru šitý návod na podporu rovných příležitostí žen a mužů a sladování práce a osobního života zaměstnanců a zaměstnankyň.

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

## Gender Studies, o. p. s.

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

Firmám nabízíme:

Informace a konzultace k problematice rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce

Tréninky a školení v této oblasti

Genderové analýzy firemních politik a auditů rovných příležitostí

Specifické řešerše z českých a zahraničních výzkumů, odborné literatury a dobrých praxí

## Metodika genderového auditu

Realizovaný genderový audit vychází ze Standardu genderového auditu, který vydal Úřad vlády ČR.<sup>1</sup> Pro audit byla

---

<sup>1</sup> Úřad vlády ČR. 2015. Standard genderového auditu. <https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu>

[muzy/Projekt\\_Optimalizace/Standard\\_genderoveho\\_auditu\\_CJ.pdf](#)

využita kombinace kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod a analyzována byla data z různých zdrojů. Informace, které byly průběžně zjišťovány, byly v dalších krocích ověřovány. Hlavní použitou analytickou metodou je kvalitativní obsahová analýza a kritická diskurzivní analýza s důrazem na genderovou dimenzi.<sup>2</sup>

Pro analýzu byly využity následující zdroje:

### **Interní dokumenty a PR materiály**

Vnitřní předpisy upravující vybrané oblasti (formalizované dokumenty):

- Kolektivní smlouva
- Směrnice – Podpora při včasném návratu z mateřské a rodičovské
- Směrnice – Péče o zdraví a duševní rovnováhu zaměstnankyň/zaměstnanců
- Směrnice – Dočasný výkon práce z domova
- Směrnice – Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Směrnice – Stížnosti, disciplinární slyšení a disciplinární opatření
- Postupy ke Směrnici – Stížnosti, disciplinární slyšení a disciplinární opatření
- Postupy ke Směrnici – Docházka, pracovní doba a doba odpočinku
- Pravidla prorodinné politiky v XY

- Zásady oblékání v XY

Jiné interní materiály a dokumenty:

- Etická linka - text z firemního portálu
- Firemní etika a lidská práva – text z firemního portálu
- Presentace Manufacturing organisational structure
- Presentace Culture Behaviours
- Presentace MKT Struktura
- Presentace HR – úvodní den
- Presentace Sales struktura
- Presentace Setkání s MD/RD

### **Individuální rozhovory**

V průběhu genderového auditu byly provedeny celkem 3 hloubkové osobní rozhovory a 1 polostrukturovaný individuální rozhovor, který proběhl telefonickou formou. Jednalo se o řízené rozhovory s lidmi z různých úrovní firemní hierarchie a z různých oblastí firmy. Rozhovory trvaly v rozmezí 1 až 1,5 hodiny. V rámci auditu také opakovaně probíhaly osobní, telefonické a emailové konzultace s kontaktní osobou, díky čemuž bylo zajištěno dobré porozumění a interpretace výsledků jednotlivých fází šetření.

### **Skupinové rozhovory**

Uskutečnily se celkem 4 skupinové rozhovory, tzv. fokusní skupiny, se

---

<sup>2</sup> Miessler. J. 2008. „Kritická diskurzivní analýza (CDA) a velké množství masmediálních textů“. In Média a text II.

Prešov: Filosofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešově.

zaměřením na témata kariérního růstu, otcovství, mateřství a rodičovství ale i HR procesů a jejich férovosti a transparentnosti. Rozhovorů se zúčastnilo celkem 48 osob. Skupinové rozhovory trvaly každý cca 2 hodiny.

### **Dotazníkové šetření**

Zaměstnancům a zaměstnankyním byl rozeslán on-line dotazník, ve spolupráci s personálním oddělením bylo nabídnuto vyplnění dotazníku v jejich pracovním čase. Celkem odpovědělo 145 osob, což představuje velmi dobrou návratnost ve

výši 76 %. Návratnost dotazníků mezi ženami byla znatelně vyšší, a to ve výši 80 % oproti 71 % u mužů.

Při analýze výsledků dotazníkových šetření bylo zjištěno, že odpovědi mužů jsou obvykle vyjádřeny ve „větší jistotě“. Odpovědi „*určitě ano*“ jsou v mužské populaci zastoupeny častěji, u žen naopak převažují odpovědi „*spíše ano*“. Samotné terénní šetření genderového auditu probíhalo dle připraveného a oběma stranami schváleného harmonogramu v průběhu měsíců duben 2018 – červenec 2018.

# SOUHRN HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ A DOPORUČENÍ

---

## Poděkování

Děkujeme všem zaměstnankyním a zaměstnancům firma XY, a.s. 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

Personální obsazení Centrály Firmy XY vykazuje vřadové populaci převahu žen v poměru 60 % ku 40 %. Vedoucí pozice jsou však z genderového hlediska obsazeny zcela opačně. Fakt, že tuto disproporci vnímají i sami zaměstnaní, dokládá výsledek dotazníkového šetření, podle kterého je o dostatku žen ve vedení přesvědčeno sice 75 % mužů, ale pouze 54 % žen. Pražská centrála je v porovnání s regionálními subjekty relativně věkově mladá, 83 % všech zaměstnaných ještě nedosáhlo věku 45 let. S ohledem na personální strukturu se před firmu staví řada výzev, kam patří důraz na diverzitu jak genderovou, tak věkovou při náboru, vzdělávání i kariérním růstu. Age management je jedno z velkých témat, kterým by se společnost měla v budoucnu výrazněji věnovat.

V inzerci je používán genderově neutrální jazyk, generické maskulinum je spíše výjimkou, což je pozitivním zjištěním. Adaptační proces je nastaven ze strany HR, implementace je zcela na přímém nadřízeném nebo nadřízené. V praxi se ukázal nejednotný přístup některých vedoucích, kdy nedostatek času zabránil některým z nich provést nového zaměstnance či zaměstnankyni plnohodnotným zapracováním na nové pracovní místo. Na druhé straně jsou oddělení, kde vedoucí volí velmi aktivní přístup, který adaptaci zásadně ulehčuje.

Vzdělávání a kariérní růst jsou do značné míry postaveny na individuální aktivitě každého jednotlivce. Očekává, že se zaměstnaní sami ozvou, pokud se např. jimi zvolené školení dlouho nerealizuje. Řadoví zaměstnanci a zaměstnankyně však často o tomto postupu vůbec nevědí.

Jako pozitivní hodnotí audit fakt, že pražská centrála firmy XY umožňuje kariérní růst spojený se získáváním nových kompetencí v nových oborech.

Firma má velmi dobře popsaná a kodifikovaná pravidla pro provádění hodnocení. Zaměstnaní vnímají hodnocení jako dobrý způsob poskytování zpětné vazby. V rámci odměňování panuje

nejistota ohledně rovných mezd žen a mužů na srovnatelných pozicích. O rovnosti v této oblasti je přesvědčeno pouze 36 % žen a 64 % mužů.

Zaměstnaní mají možnost využívat flexibilní pracovní dobu i home office. Aktivně oba způsoby využívá téměř 70 % zaměstnaných. Flexibilita však přináší i negativní stránky v podobě zvýšeného tlaku na práci přesčas, který souvisí s velkým množstvím práce, které musí zejména vedoucí pracovníci a pracovnice vykonat.

Management rodičovské a mateřské dovolené nebyl dosud dle zjištění auditu řešen systematicky. Kontakt se zaměstnankyněmi či zaměstnanci na rodičovské dovolené udržují primárně jejich přímí nadřízení nebo nadřízené, v některých případech bylo aktivní HR oddělení. Pozitivním zjištěním je, že s rodiči na MD/RD se uzavírají dohody o pracovní činnosti nebo o provedení práce, což zaměstnaným umožňuje udržovat neustále pracovní kontakt a firma neztrácí zkušenou pracovní sílu. Firma XY disponuje rovněž speciálním benefitem pro matky, které se chtějí z rodičovské dovolené vrátit do 18 měsíců věku dítěte.

Zaměstnanci a zaměstnankyně pracující v pražské centrále firmy XY jsou velmi spokojeni s pracovním prostředím a oceňují ochotu nadřízených řešit jejich postřehy a náměty. Zkušenost s šikanou nebo obtěžováním má pouze 7 % žen a 2 %

mužů. Drtivá většina přitom ví, jaké kanály použít pro řešení takové situace.

Firma XY disponuje řadou dokumentů na podporu rovných příležitostí v obecné rovině, jejichž existenci lze chápat jako příklad dobré praxe.

## Souhrn doporučení – akční plán

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

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

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

### Krátkodobá doporučení

#### Personální politika

- Systematicky působit na rozvoj diverzity prostřednictvím náborů. Sledovat genderovou linii náboru na stáži i do Trainee programu. Zaměřit se na starší věkové kategorie. Podpořit takto větší diverzitu kolektivů a

narušovat horizontální genderovou segregaci.

- Prohloubit činnost diverzifikovaných výběrových komisí, přizvat i kolegy a kolegyně tak, aby měli možnost participovat na rozhodnutí o „zapadnutí do týmu“, ale především na posouzení odborné stránky.
- Posílit spolupráci talentového/HR oddělení s jednotlivými vedoucími oddělení pro efektivní vyhledávání a práci s talenty. Napomoci tak řízení kariéry zaměstnanců a zaměstnankyň bez ohledu na stereotypy tak, aby jejich potenciál byl plně rozvíjen.
- V případě plánovaných odchodů (např. na MD/RD, do důchodu) aktivně podpořit předání agendy nově nastupujícím osobám přímo pomocí překryvu, či využitím DPP a DPČ na období předání agendy.
- Outplacement, který firma při propouštění nabízí, nebyl při auditním šetření zmiňován. Z tohoto důvodu doporučujeme zaměstnané o outplacementu a způsobech i zásadách propouštění více informovat.
- Působit na odstraňování bariér a stereotypů pro kariérní růst žen. Působit na zvyšování jejich motivace, dále s nimi pracovat a v kariérním růstu je podporovat.
- Zvážit zaměření se na koncepci age managementu, a to nejen s ohledem na poměrně homogenní kolektivy na centrále v Praze, ale především i s

## Souhrn doporučení – akční plán

ohledem na odlišnosti oproti regionům.

- Podporovat senioritu zaměstnaných nejen formou bonusů za odpracovaná léta, ale například i specifickými rozvojovými programy pro ně samotné i programy, které napomohou využít jejich znalosti a dovednosti dalšími generacemi.

**Hodnocení a odměňování**

- Systematicky monitorovat odměňování dle pohlaví, tyto analýzy minimálně interně zveřejňovat a kontrolovat rovné odměňování. Sledovat pohyblivé složky platu dle pohlaví, včetně bonusu a odměn dle pohlaví.
- Sledovat procentuální rozložení čerpání dané třídy v rámci jejího minima/maxima u žen a mužů a analyzovat případné disproporce. Toto doporučení směřuje primárně pro HG, které nejsou zveřejňovány v rámci Kolektivní smlouvy a které se vyjednávají individuálně.
- Cíleně rozvíjet hodnotící kompetence vedoucích tak, aby uměli systematicky rozpoznávat znaky vhodné k hodnocení v průběhu celého období a aby sdíleli své zkušenosti s hodnocením.

**Sladování osobního a pracovního života**

- Zahrnout do tématu sladování i otázky péče o další závislé osoby či rodinné příslušníky, což se jeví jako výzva v souvislosti se stárnoucí populací.

- S ohledem na poměrně velké procento pečujících mužů je vhodné mít tuto cílovou skupinu na mysli a i cílit na ně informace o tématu sladování.
- Zavést pravidelná školení o time-managementu ale i o řízení různých flexibilních forem práce tak, aby byla pravidla shodná pro všechny zaměstnané a byl vytvářen prostor pro vzájemnou spolupráci, který nebude systematicky budován na úkor osobního času.
- Zvážit možnost zavedení stlačeného pracovního týdne, o který je mezi zaměstnanými značný zájem.
- Systematicky přistoupit k managementu MD/RD. Informovat před a po MD/RD o právech a povinnostech, o možnostech využití flexibilních forem práce, zejména pak zkrácených úvazků. Zaměřit se i na zaměstnance, aktivně sdílet informace o využití otcovské i rodičovské dovolené.
- Udržovat komunikaci s osobami na MD/RD i nad rámec administrativních záležitostí, informovat je pravidelně o dění ve firmě, nabízet účast na vzdělávacích akcích, přeposílat hromadná sdělení pro zajištění kontinuity informací apod.
- Informovat o možnostech práce při MD/RD, identifikovat pozice, které je možné částečně vykonávat z domova, formou mimopracovních smluv či s využitím flexibilních forem práce.

**Firemní kultura a pracovní prostředí**

- Intenzivněji komunikovat aktivity zaměstnavatele a především opatření, která poskytuje k podpoře sladování osobního a pracovního života, možnostech vzdělávání a boji proti diskriminaci na pracovišti.
- Revidovat dress code, resp. minimálně prezentaci, jež zobrazuje nevyváženě muže a ženy.
- Proškolit zaměstnance a zaměstnankyně o tématu sexuálního obtěžování, funkčních mechanismech řešení případů sexuálního obtěžování, ale také otázkách diskriminace.

***Dlouhodobá doporučení*****Personální politika**

- Sledovat genderovou linii náboru na stáže, podpořit větší diverzitu kolektivů a zároveň využít možnosti bourat horizontální genderovou segregaci u zaměstnavatele.
- Znovu zavést mentoring či koučink pro výchovu budoucích vedoucích, reflektovat nepoměr povýšených mužů a žen, například formou rezervovaných míst pro ženy v mentoringovém programu. S mentoringovým programem aktivně pracovat, resp. sbírat zpětnou vazbu od mentees i mentorů a mentorek tak, aby se intenzivně pracovalo i s genderovými stereotypy, které mohou být právě

prostřednictvím mentoringu překračovány a korigovány.

- Nastavit případně i networking žen tak, aby mohlo dojít k neformálnímu mentoringu a podpoře pro kariérní růst v podmínkách firmy XY.
- Využívat hodnocení potenciálu k zařazení do poolu žen pro další kariérní rozvoj a s ním dále intenzivně pracovat ve smyslu odbourávání vertikální genderové segregace ve firmě XY.
- Systematicky pracovat se získáváním zpětné vazby od odcházejících zaměstnanců a zaměstnankyň. Monitorovat odchody dle pohlaví, vést statistiky odchodů a analyzovat jejich důvody.
- Adaptační proces: přesunout část povinností na HR či IT oddělení.
- V otázkách diverzity zdůraznit důležitost věkové diverzity, zvážit možnost práce při důchodu, nastavení různých forem flexibility pro zvýšení atraktivity pozic i pro starší a seniornější pracovníky přicházejícími do firmy, resp. připravujícími se na odchod do důchodu.

**Hodnocení a odměňování**

- Zvyšovat genderovou citlivost vedoucích v oblasti hodnocení a kariérního růstu i odměňování.
- Zvážit využití analytického nástroje pro sledování rovného odměňování Logib – k dispozici bezplatně, zavádí MPSV ČR.



- Zvážit možnost zavedení benefitu ve formě Sick day tak, aby byl dostupný co nejnázemně a případně nahradil „Recovery day“, jež se v mnohých případech používá obdobně.
- Interním průzkumem zohledňujícím genderově citlivý přístup ověřit spokojenost se systémem benefitů a na základě výsledků je případně inovovat.

### **Sladování osobního a pracovního života**

- Zvážit možnost pojmout téma sladování osobního a pracovního života samostatně i v interní dokumentaci a definovat oblasti, jakými se chce firma XY zabývat.
- Zpracovat koncepci podpory sladování otevřenou co nejvíce i pro ty, kteří „neřeší“ závislé osoby či děti, ale svůj osobní život.
- Zvážit možnost podpory prorodinných opatření přímo ve firmě, například zavedením firemní školky či dětské skupiny.
- Zavést cílené vzdělávací kurzy pro matky/otce na MD/RD před návratem, a tím poskytnout možnost udržet aktuální informovanost a prohloubení znalostí a dovedností v průběhu MD/RD.

### **Firemní kultura a pracovní prostředí**

- Podpořit diverzitu ve společnosti interní kampaní, využít existující příklady dobré praxe spolupráce a práce s různorodostí jako určitých „role models“.
- Verbalizovat důležitost diverzity pro firmu jako celek. Zahájit verbalizaci témat, která mohou být do velké míry vnímána jako minoritní (homosexualita, transgender, jiná barva pleti) či problematická (HIV).
- Rozšířit interní dokumentaci o oblast genderové rovnosti a v ní explicitně uktvit otázky spojené se sexuálním obtěžováním a obranou proti němu.
- Věnovat pozornost vzdělávání ke zvyšování genderové citlivosti v činnosti ombudsmana. S ohledem na to, že se jedná o volenou pozici, navázat školení na úvodní školení pro danou pozici, rozvinout témata spojená s nerovnostmi, diskriminací a také šikanou a obtěžováním.
- Systematicky pracovat s genderově citlivým jazykem a jazykovými nástroji, které jsou inkluzivní a zahrnují jak ženy, tak muže. Tento přístup může být různorodý, je však důležité vnímat jeho poselství ve smyslu zviditelňování žen a takto s ním také pracovat.

# ÚVOD

---

## Cíle organizace z genderového hlediska

*Cíle, vize a mise firmy mohou být různě orientované, z hlediska genderového auditu je však zajímavé sledovat, jakým způsobem jsou v nich zohledněny lidské zdroje. V tomto ohledu důraz na diverzitu, naladění nejen na pro-zákaznický, ale i pro-zaměstnanecký přístup v rámci mise a vize organizace se dále projevuje v konkrétním personálním řízení lidských zdrojů.*

Firma XY podniká v oblasti pivovarnictví.

Firma XY se obecně vyznačuje velmi vysokou firemní a organizační kulturou, přičemž interní procesy a oblast řízení lidských zdrojů má velmi pečlivě zpracovanou a upravenou systémem

interních směrnic. Firma disponuje Směrnicí Etika společnosti: „Směrnice stanoví principy a postupy týkající se uplatnění zásad etiky ve firmě XY (dále jen společnost). Cílem směrnice je přesně vyjádřit a definovat náš závazek etického jednání, zlepšit pozici společnosti a skupiny v této oblasti a poskytnout zaměstnancům jasný přehled etických zásad jako normu jejich praktického jednání a chování.“ Ve Směrnici Etika společnosti je definována role ombudsmana/ombudsmanky ve firmě.

Pokud se jedná o téma genderové rovnosti, je velmi pozitivní její přímé zahrnutí do koncepce CSR. V tomto smyslu se jedná o velmi ojedinělou aktivitu a je evidentní, že firmě nedělá problém se k tématům diverzity a genderové rovnosti přihlásit.

# ANALYTICKÁ ČÁST: ZJIŠTĚNÍ GENDEROVÉHO AUDITU

## Personální politika

### *Analýza struktury a personálního obsazení firmy*

*Kapitola se zabývá analýzou struktury a personálního obsazení divize „centrála Praha“ a analyzuje faktory, které jsou pro audit rovných příležitostí důležité, tedy zejména složení zaměstnanců a zaměstnankyň podle pohlaví, věku, vzdělání a dalších faktorů. Audit vychází z dat platných k datu zahájení auditu.*

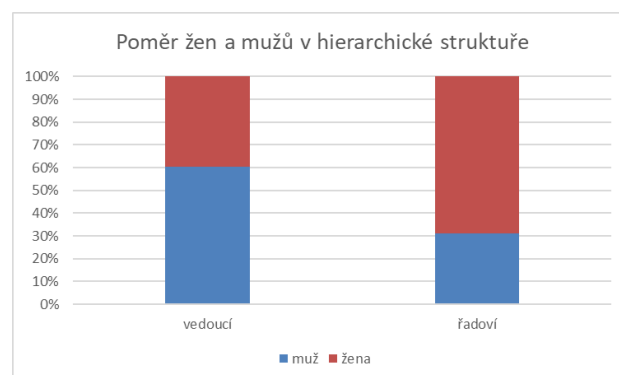
### Základní struktura zaměstnaných

Celkový počet zaměstnaných v divizi „centrála Praha“ je 190 osob. V rozdělení podle pohlaví převažují ženy: 111 žen na 79 mužů. Rozdělení zaměstnaných podle pohlaví je tedy v poměru 61 % žen ku 39 % mužů.

Situaci rovného zastoupení žen a mužů je nutné vnímat v souvislosti s celou akciovou společností firma XY, jež se zaměřuje na oblast pivovarnictví. Ta jako taková bývá vnímána jako doména mužů.

Pokud se zaměříme pouze na centrálu, lze konstatovat, že ve vedoucích pozicích převažují muži, v poměru 41 mužů ku 27 žen. Poměr je tedy 60 % mužů oproti 40 % zastoupení žen v případě řídicích pozic.

Tento stav dokládá významně nižší zastoupení žen ve vedoucích pozicích a neodpovídá zaměstnanecké struktuře v rozložení podle pohlaví jako celku.



Z uvedené disproporce je zřejmé, že se projevuje jak genderová vertikální, tak horizontální segregace. Tu reflektují i zaměstnanci a zaměstnankyně. Z výsledků dotazníkového šetření plyne, že o dostatku žen na vedoucích pozicích je jasně přesvědčeno pouze 54 % žen, ale 75 % mužů. V rámci skupinových a individuálních setkání však byly ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň vyjádřeny názory, které objasňují důvody uvedeného faktu, konkrétní citace jsou uvedeny v následující kapitole.

Kategorie věku byla analyzována na základě odpovědí v dotazníkovém šetření: mezi dvě nejsilnější skupiny patří zaměstnaní ve věku 26 - 35 let a 36 - 45 let (celkem tyto dvě skupiny představují 79 %

zaměstnaných v centrále Praha]. Výrazně méně jsou ve firmě zastoupeni lidé do 25 let (4 %) a nad 45 let (17 %). Relativní mladost kolektivu pražského Firmy XY dokládá i fakt, že 71 % všech zaměstnaných pracuje pro pražskou centrálu méně než 6 let. Oproti jiným pobočkám tak Praha v tomto směru silně vyčnívá.

Vzdělanostní struktura je s ohledem na muže a ženy vyrovnaná. Charakter práce většiny pozic vyžaduje vysokoškolské vzdělání, a to je důvod, proč jsou věkové skupiny do 25 let zdánlivě podzastoupené. Z hlediska vzdělání je zřejmé vyšší zastoupení VŠ u žen: 69 žen ku 53 mužům. S výší pozice se tento vzdělanostní kapitál však silněji neprojevuje, na což ukazuje právě skutečnost vertikální genderové segregace.

### Částečné úvazky, dohody, MD/RD

Z poskytnutých podkladů vyplývá následující:

- V současné době je 13 žen a 2 muži na rodičovské nebo mateřské dovolené.
- Na částečný úvazek pracují pouze ženy, konkrétně 4 zaměstnankyně.
- Na dobu určitou pracuje 13 žen a 6 mužů.
- Dohodu o provedení práce (DPP) nebo činnosti (DPČ) má 25 osob, z toho 21 žen a 4 muži.

Je zřejmé, že částečné úvazky a dohody mimo hlavní pracovní poměr využívají spíše ženy (využití těchto forem práce je často spjato s návratem po MD /RD),

možnost takto pracovat však ve společnosti dostávají i muži.

### *Proces přijímání nových zaměstnanců a zaměstnankyň*

*Uplatnění genderově citlivého přístupu při výběru zaměstnanců a zaměstnankyň je důležitým aspektem personálního procesu, jehož cílem je zajistit kvalitní nábor, a zjistit, zda je uplatněn rovný přístup, vedoucí k ověření odborných kompetencí potenciálních uchazečů a uchazeček o zaměstnání.*

*Pozornost je ale věnována celému procesu a průběhu přijímacího řízení z hlediska dodržování povinnosti zajištění rovných příležitostí a zákazu diskriminace.*

Současná situace je významně ovlivněna situací na trhu práce. Centrála Praha je přitom na rozdíl od jiných závodů firmy XY specifická především tím, že pouze menší procento zaměstnaných je zde zaměstnáno déle jak 5 let. Příchod nových zaměstnanců a zaměstnankyň je zajišťován vlastním přímým nábořem, případně nábořem prostřednictvím personální agentury. V náborových inzerátech je převážně uplatňován genderově citlivý jazyk s využitím obou rodových forem „hledáme nového kolegu/kolegyni...“, případně jsou pozice nazývány anglicky. Ojedinele se objevuje v případě česky vypisovaných pozic používání generického maskulina v názvu pozice, např. „právník“, což není z genderového hlediska vhodné a dokládá

to i ne zcela systémový přístup v této oblasti.

Nábor probíhá také do Trainee programu, který je určen především pro absolventy/ky vysokých škol. Každé oddělení má možnost požádat o trainee dle své specializace.

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

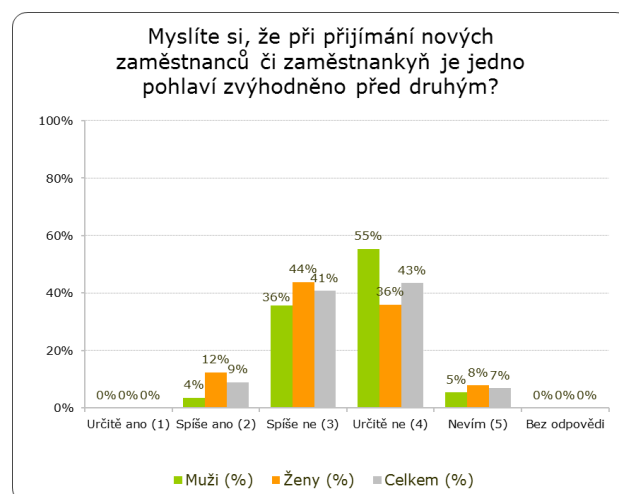
Výběrové pohovory standardně probíhají s přímým nadřízeným či nadřízenou a HR. Zkušenosti zaměstnanců a zaměstnankyň se liší v tom, zda jejich pozici bylo třeba obsadit rychleji, v tu chvíli se zrychlilo i výběrové řízení, resp. se snížil počet kol. Zároveň je využíváno možnosti náboru z řad stážistů a stážistek, kteří již ve firmě pracují. Z tohoto pohledu je pozitivním krokem nábor z vlastních řad zaměstnanců a zaměstnankyň, u kterých lze zajistit lepší stabilitu. To dokládají slova z terénního šetření: „*preferuji lidi zevnitř, i matky na RD*“. Jedná se o dobrou praxi, jak využít stávající kapacity.

Všechna šetření potvrdila silné přesvědčení zaměstnaných o neexistenci diskriminace na základě pohlaví během

náboru nových lidí. Ženy i muži jsou shodně přesvědčeni, že jedno pohlaví není zvýhodněno před druhým. Vyjádřilo se tak 84 % dotazovaných (v odpovědích převažují mírně muži nad ženami v poměru 91 % ku 80 %). Rovněž terénní šetření jednoznačně potvrdilo, že při výběru nových lidí do týmu nehraje roli, zda jde o ženu nebo muže.

### Doporučení:

- Sledovat genderovou linii náboru na stáže, podpořit větší diverzitu kolektivů a zároveň využít možnosti bourat horizontální genderovou segregaci u zaměstnavatele



V průběhu rozhovorů zazněly mj. i tyto názory:

„*To by tady ani nikoho nenapadlo, záleží zcela na odbornosti a kompetencích.*“

„*Neviděl/a jsem nikdy genderovou nerovnost.*“

Jsou definována povinná školení, která musí absolvovat všichni zaměstnanci a zaměstnankyně v rámci své pozice v rámci Adaptačního plánu. Za adaptační proces je zodpovědný či zodpovědná přímá nebo přímý vedoucí. V tomto ohledu se však ukazují individuální rozdíly u jednotlivých vedoucích, kteří a které v rámci svých manažerských povinností vnímají důležitost vzdělávání svých podřízených velmi rozličně. HR poskytuje osobám na manažerských pozicích návod, jak s novými lidmi během adaptačního procesu pracovat a které procesy s nimi projít. Vlastní naplňování však záleží plně na

kompetencích manažerů a manažerek a jejich ochotě provést nově příchozího zaměstnance či zaměstnankyni celým procesem, včetně zajištění návazných aktivit ve formě úvodního dne či zajištění IT techniky. Pokud nejsou v této oblasti sami proaktivní, může se stát, že úvodní školení přicházejí pozdě – i po období 3 měsíců. Vstupní školení (či školení dovedností) pak ztrácejí své opodstatnění.

*„.... ale pokud to manažer připraví dobře a věnuje se tomu, tak to funguje. (Jde o to – pozn. auditorky), jak se tomu chce věnovat nebo nechce.“*

Na některých odděleních tak vzniká i vlastní úvodní prezentace pro nové kolegy a kolegyně, která seznamuje s chodem oddělení, představuje návaznosti na ostatní oddělení a nabízí tak jasný vhled do firemní (ale i neformální) struktury a fungování organizace. Případně jsou tyto kontakty facilitovány i osobně, prostřednictvím nasmlouvaných schůzek a domluvených jednání, která přibližují spolupracovníky a spolupracovnice k jejich faktické činnosti a spolupráci. To je velmi pozitivní a proaktivní přístup.

Nicméně různorodý přístup jednotlivých manažerů a manažerek může zakládat nerovnosti ve smyslu nestejného přístupu k jednotlivým zaměstnancům a zaměstnankyním a jejich možnosti úspěšné adaptace na pracovišti.

*„To podle mne není dobře, že je to na tom manažeru a i na tom člověku, že se má starat o svůj rozvoj. A to je taková věc firmy XY, že je to každého věc.... Čekal/a bych*

### **Doporučení:**

- Systematicky působit na rozvoj diverzity prostřednictvím náborů. Sledovat genderovou linii náboru na stáže, do Trainee programu. Zaměřit se na starší věkové kategorie. Takto podpořit větší diverzitu kolektivů a narušovat horizontální genderovou segregaci.
- Prohloubit činnost diverzifikovaných výběrových komisí, přizvat i kolegy a kolegyně tak, aby měli možnost participovat na rozhodnutí o „zapadnutí do týmu“, ale především na posouzení odborné stránky.
- V inzerci jazykově dodržovat oslovování žen i mužů, resp. užívat zdvojených tvarů, a tak se vyhnout generickému maskulinu.
- Adaptační proces: přesunout část povinností na HR či IT oddělení.



*mnohem větší support od HR, IT – aby tu byl balíček, když přijde někdo nový, aby nečekal měsíc, než mu bude přidělen počítač, protože manažer se na to vykašlal.“*

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

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

V interní dokumentaci je propouštění ukotveno a jsou definovány chráněné skupiny, včetně procesu propouštění a outplacementu. Konkrétně z Kolektivní smlouvy plyne, že při propouštění z organizačních důvodů bude zaměstnavatel přihlížet k sociálním důvodům na straně zaměstnaného. Každý zaměstnanec či zaměstnankyně firmy XY, a. s. má nárok na poskytnutí služby outplacementového programu, ale i odchodného. Z pohledu genderového auditu hodnotíme nastavení politiky propouštění jako příklad velmi dobré praxe.

Situace výpovědi je definována i v dokumentu Postupy ke směrnici stížnosti, disciplinární slyšení a disciplinární

opatření a je dána samozřejmě i zákoníkem práce.

Většina respondentů a respondentek se shoduje, že současná doba je charakteristická poměrně vysokou fluktuací zaměstnanců a zaměstnankyň. Je však zřejmé, že vysoká fluktuace se týká zejména věkově mladších ročníků zaměstnaných. To je doloženo i následujícími konstatováními z terénního šetření:

*„Týká se mladších ročníků, nemanagerských pozic, mladí chtějí něco jiného“, „mileniálové očekávají rychlou změnu“, „mladým nemáme moc co nabídnout“.*

Zdá se, že přestože centrála Praha zaměstnává spíše mladší generace, nese s sebou tato skutečnost i dopad v podobě větší fluktuace. Je na místě otázka, jaké jsou hlavní důvody pro odchod těchto mladých lidí a zda a jak jsou připravována i analyzována opatření, která by pomohla zamezit jejich odchodu. Výstupní pohovory se sice se zaměstnanými vedou, nicméně není jasné, jak je se zpětnou vazbou dále nakládáno, jak je zpětná vazba monitorována a vyhodnocována, a zda se případně sledují otázky rovnosti, diskriminace a negativních jevů na pracovišti, kterým by zaměstnavatel měl předcházet. Z terénního šetření vyplynulo, že existuje snaha HR oddělení a konkrétních manažerů řešit případný odchod zaměstnance či zaměstnankyně ještě před vlastním podáním výpovědi,

nezdá se však, že by šlo o systémové a plošné využívané opatření.

### **Doporučení:**

- Outplacement, který firma při propouštění nabízí, nebyl při auditním šetření zmiňován. Z tohoto důvodu doporučujeme zaměstnané o outplacementu a způsobech i zásadách propouštění více informovat.
- Systematicky pracovat se získáváním zpětné vazby od odcházejících zaměstnanců a zaměstnankyň. Monitorovat odchody dle pohlaví, vést statistiky odchodů a analyzovat jejich důvody. Zvážit vyplňování výstupního dotazníku online pro zachování anonymity.
- V případě plánovaných odchodů (např. na MD/RD, do důchodu) aktivně podpořit předání agendy nově nastupujícím osobám přímo pomocí překryvu, či využitím DPP a DPČ na období předání agendy.

### **Vzdělávání a kariérní rozvoj**

*Cílem vzdělávání respektujícího rovné příležitosti je spravedlivý rozvoj pracovní síly. Při plánování vzdělávacích akcí by měla být pro zaměstnavatele zásadní vedle obsahové náplně i reflexe praktických aspektů týkajících se nabízeného vzdělávání (čas a místo*

*konání, jak dlouho dopředu se o nabídce ví, zda je zajištěno hlídání dětí). Zaměstnavatel by měl mít v nabídce vzdělávací modely zaměřené na osvětu vůči rovným příležitostem, prevenci diskriminace nebo na seznamování s podmínkami sladování soukromého a pracovního života.*

*Tato kapitola se zabývá otázkou vzdělávání a způsoby jeho zajištění pro zaměstnankyně a zaměstnance, stejně tak i možnostmi kariérního rozvoje v divizi „centrála Praha“.*

Oblast vzdělávání a kariérního rozvoje jsou ve společnosti zapracovány do firemní dokumentace a upraveny Směrnicí Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Směrnice podrobně popisuje různé formy vzdělávání a stanovuje příslušné odpovědnosti. Jedná se zejména Roční plán vzdělávacích aktivit, Adaptační plán, Individuální rozvojový plán a další.

Z auditu vyplývá, že pro vzdělávání obecně, stejně tak jako pro řízení kariéry, platí, že je kladen velký důraz na individuality: na individuální odpovědnost manažerů a manažerek tyto procesy řídit, ale stejně tak i na individuální zájem a aktivitu zaměstnanců a zaměstnankyň si jednotlivá školení, vzdělávání a případně i kariérní růst sami vyjednat, obstarat a více se v něm angažovat. To je na jednu stranu pochopitelné, na stranu druhou, pokud totiž nejsou reflektovány a uvědomovány si genderové stereotypy, které těmito aktivitám mohou bránit, může tento „genderově slepý přístup“ postavený na



individuálních aktivitách jedinců ve své podstatě zvýhodňovat spíše muže, resp. asertivní, uvědomělé a proaktivní jedince.

## Vzdělávání

Systém vzdělávání včetně identifikace vzdělávacích potřeb, plánování a schvalování vzdělávacích akcí i jejich vyhodnocování je detailně zpracován v interní dokumentaci. Další školení, zaměřená na rozvoj kompetencí, mají být součástí individuálního rozvojového plánu, který dále specifikuje rozvojové cíle zaměstnance/zaměstnankyně a způsob jejich dosažení. Z uvedeného vyplývá, že vzdělávání a rozvoji je věnována mimořádná pozornost. Je zavedena strategie vzdělávání v poměru 70-20-10, což znamená, že 70 % tvoří oblast znalostí a dovedností, ve kterých se zaměstnaný/á po domluvě s nadřízenou nebo nadřízeným chce zlepšit v rámci své každodenní práce (on the job), 20 % rozvojové aktivity jako mentoring, koučink nebo stínování a 10 % tvoří formální tréninky nebo školení.

*„Když děláme typově projekty, tak člověk si vyzkouší to, co potřebuje – tady se to krásně dá přizpůsobit – že ten směr, co člověk potřebuje, tak mu dám posléze projekt.“*

Záleží však na tom, jak daný manažer nebo manažerka k podpoře vzdělávání a školení přistupuje, ale také na tom, jak moc iniciativní je daný/á zaměstnanec nebo zaměstnankyně. Obecně je kladen velký důraz na to, aby jedinec byl aktivní a o vzdělávání si říkal, příp. kontroloval, jestli

je jím poptávané katalogové školení vypisováno a on/ona se ho tak může zúčastnit.

*„Jakékoliv školení funguje tak, že se přihlásíte, pokud se nic neděje, přijďte za HR. Nikdo nikdy nepřišel.“*

Z provedených šetření však vyplývá i to, že v praxi nejsou standardizované postupy vždy důsledně dodržovány a cíle jsou plněny ne zcela systematicky. Uvedenou situaci dokládají i tvrzení z terénního šetření.

*„Není to systematické.“*

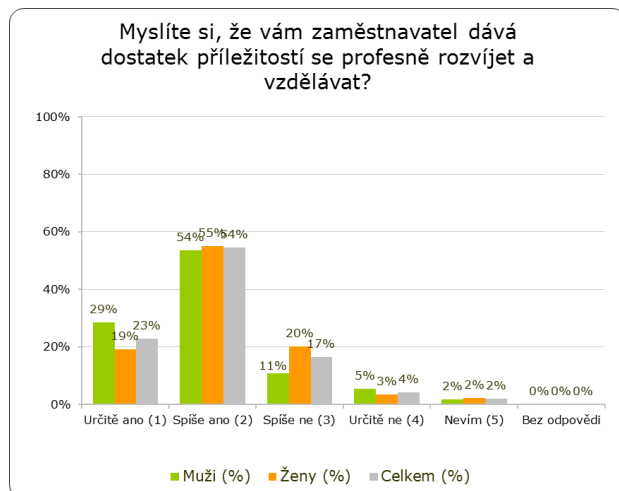
*„Vypadá to dobře, ale moc to nefunguje.“*

*„Setkal/a jsem se se školením, kde byla nedomyšlená logistika, školení do Šariše.“*

Zároveň dotazovaní poukazovali na fakt, že jsou během školení neustále vyrušováni pracovními úkoly. Výsledkem je, že si často rozmýšlejí, jestli na nějaké školení vůbec půjdou, protože to bude znamenat práci večer.

Většina dotázaných (77 %) je přesvědčena, že dostává dostatek příležitostí se profesně rozvíjet a vzdělávat. U mužů převládá souhlas s tímto tvrzením z 83 %, u žen tyto odpovědi tvoří 74 %. Tento stav potvrdily i závěry terénního šetření. Účastníci i účastnice se shodli, že v případě potřeby by nebyl problém si o určité vzdělávání říci a získat ho. Je však nutné vynaložit vlastní aktivitu a argumentovat s vedoucí/vedoucím. To dokládá následující názor:

„O co si řeknu, to mi dají.“



## Kariérní růst

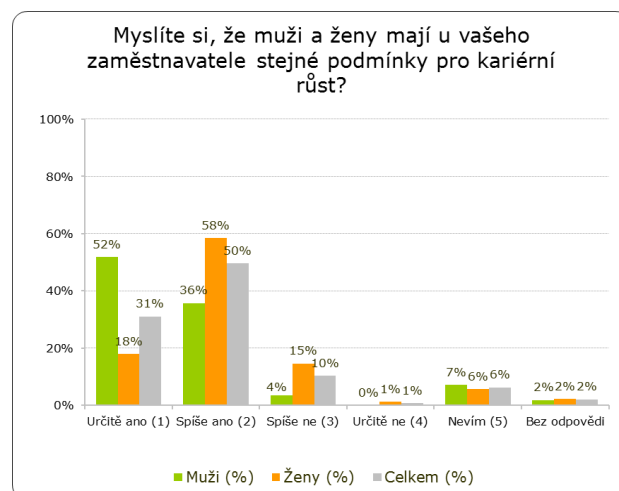
Firma klade značný důraz na výchovu vlastních zaměstnanců a zaměstnankyň. Zejména v komerční části firmy se nabírají primárně juniorní zaměstnanci a zaměstnankyně, které si firma následně vychovává a snaží se je dále rozvíjet. Firma nabízí absolventům VŠ letní stáže, o které zejména v minulosti býval velký zájem. Když je účastník či účastnice stáže úspěšný, dostává se do Trainee programu. Účastník nebo účastnice tohoto programu rotuje dva roky v rámci firmy a následně mu bývá nabídnuta stálá pozice.

Dalším způsobem spolupráce s mladými zaměstnanými je práce na částečný úvazek a postupné seznamování se s firmou, které následně přechází do stabilního pracovního místa.

Kariérní růst je rozvíjen i prostřednictvím hodnocení, jež se nezaměřuje pouze na výkon, ale také na potenciál zaměstnanců a zaměstnankyň. Ti navíc oceňují možnosti kariérního růstu, jež se v organizaci

vytvářejí, a to i díky poměrně velké fluktuaci. Z pohledu genderového auditu je nutné ocenit možnost kariérního růstu nejen vertikálního, ale i horizontálního: jak ve smyslu rozvíjení kompetencí, tak změny pracovní náplně a kariéry. To dokládá i postoj vedení firmy ke kariérnímu posunu zaměstnanců a zaměstnankyň:

„Při pohovorech říkáme: nehledáme člověka na pozici, hledáme člověka s potenciálem, člověka do firmy XY.“



Z dotazníkového šetření vyplývá, že celkem 81 % zaměstnanců a zaměstnankyň se domnívá, že muži i ženy mají stejné podmínky pro kariérní růst, přesvědčení jsou více muži 88 % ku 76 % žen.

Jak již bylo výše zmíněno, i zde se jako zásadní ukazuje vlastní aktivita daných jedinců, zda vyjadřují zájem o kariérní růst a také se aktivně účastní výběrových řízení, jestli si řídí vlastní kariéru. Z terénního šetření jsou zřejmé různé

názory ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň, které tento fakt dokládají.

*„Velká firma a obměna zaměstnanců umožňuje postup mezi odděleními, na vyšší pozice i v regionu.“*

*„Člověk si musí říct a musí se o to sám starat.“*

*„Pokud se chce posunout výš, musí jít přes ústupek, tj. cesta přes jiné trochu horší pozice s cílem poznání odbornosti.“*

Za poslední tři roky bylo mezi povýšenými 60 % mužů a pouze 40 % žen. Nerovnost v povyšování není ve firmě zcela reflektována. To se týká jak talentového programu, tak i Trainee programu, ty nejsou specificky orientovány na zaměstnankyně, nýbrž plošně. Je tedy možné zvážit otázku zaměření na obory VŠ, mezi jejichž absolventkami převládají ženy a nabídnout jim i možnosti dalšího rozvoje kariéry směrem k pivovarnictví.

Nižší počet žen ve vedoucích pozicích pravděpodobně souvisí i s věkovou skladbou zaměstnankyň a počtem žen (86 % ve věku do 45 let, z toho 55 % ve věku do 35 let) a počtem žen pečujících o dítě do 10 let věku (20 % žen).

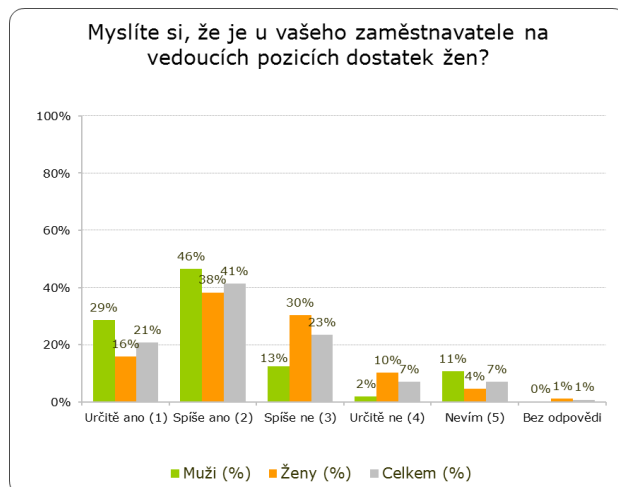
Z dotazníkového šetření vyplývá, že celkem 81 % zaměstnanců a zaměstnankyň se domnívá, že muži i ženy mají stejné podmínky pro kariérní růst, přesvědčeny jsou více muži: 88 % ku 76 % žen.

O dostatečném počtu žen zastoupených na vedoucích pozicích je přesvědčeno 75 %

### Doporučení:

- Nastavit networking žen tak, aby mohlo dojít k neformálnímu mentoringu a podpoře pro kariérní růst v podmínkách firmy XY.
- Využívat hodnocení potenciálu k zařazení do poolu žen pro další kariérní rozvoj a s ním dále intenzivně pracovat ve smyslu odbourávání vertikální genderové segregace ve firmě XY.

mužů, ale pouze 54 % žen. Při ověřování v rámci skupinových a individuálních setkání zazněla konkrétní vyjádření, která významně doplňují uvedená čísla.



*„Firma dává ženám příležitost jít do manažerských pozic, je to vyvážené, ženy často dávají přednost rodinnému životu.“*

*„Záleží na podpoře rodiny, ambicích.“*

*„Podle mne mají ženy větší zaměření na tým, než na cíl.“*

*„Z 33 žen v managementu je v boardu 1 žena, bezdětná, svobodná.“*

### **Doporučení:**

- Posílit spolupráci talentového/HR oddělení s jednotlivými vedoucími oddělení pro efektivní vyhledávání a práci s talenty. Napomoci tak řízení kariéry zaměstnanců a zaměstnankyň bez ohledu na stereotypy tak, aby jejich potenciál byl plně rozvíjen.
- Působit na odstraňování bariér a stereotypů pro kariérní růst žen. Působit na zvyšování jejich motivace, dále s nimi pracovat a v kariérním růstu je podporovat.
- Znovu zavést mentoring či koučink pro výchovu budoucích vedoucích. S mentoringovým programem aktivně pracovat, resp. sbírat zpětnou vazbu od mentees i mentorů a mentorek tak, aby se intenzivně pracovalo i s genderovými stereotypy, které mohou být právě prostřednictvím mentoringu překračovány a korigovány.
- Reflektovat nepoměr povýšených mužů a žen, například formou rezervovaných míst pro ženy v mentoringovém programu.

*„V tomto nevybočujeme z průměru ČR.“*

*„Velká firma a obměna zaměstnanců umožňuje postup mezi odděleními, na vyšší pozice i v regionu“.*

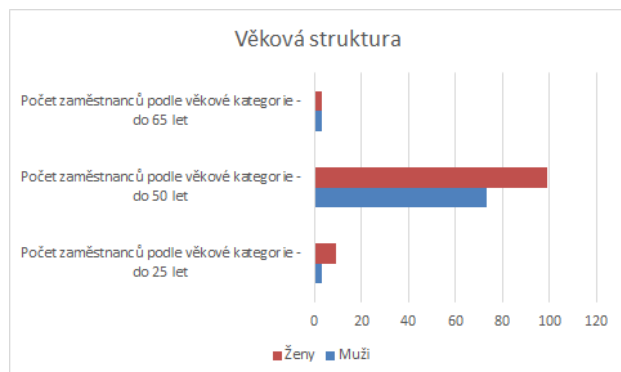
Z výše uvedených vyjádření je zřejmý přetrvávající stereotyp (ženy dávají přednost rodinnému životu). Přestože firma dává ženám příležitost, nejsou aktuálně vytvářena žádná pozitivní opatření na podporu žen s ohledem na to, jak tyto stereotypy překročit. Zároveň však je možné ze strany firmy argumentovat, že není u žen tak velký zájem tyto příležitosti využít.

### **Age management ve vztahu k genderu**

*Age management je způsob řízení s ohledem na věk zaměstnaných, který zohledňuje průběh životních fází člověka ve vztahu k práci a přihlíží k jeho měnícím se potřebám (zdraví, kompetence, ale i hodnoty, postoje a motivace). Týká se všech věkových skupin, nejen pouze v ČR často zdůrazňované kategorie 50+. Tato kapitola se věnuje otázce věkové diverzity týmů a managementu či průběhu pracovní kariéry s ohledem na různé potřeby různých věkových skupin.*

Z toho, jak je v současné době nastaven nábor a programy na podporu stáží a Trainee programy, vyplývá, že se firma XY zaměřuje primárně na mladší věkové kategorie. Spolupráce s vysokými i středními školami je z velké části výsledkem toho, že firma jako celek bojuje do velké míry se stárnutím zaměstnanecké populace. Nicméně co se týká centrály Praha, lze konstatovat, že zde je situace spíše obrácená – pracují zde převážně mladší věkové ročníky. To dokládá i věková struktura zaměstnanecké populace: 83 %

zaměstnaných je ve věku pod 45 let. Pouze 17 % osob je starší, než je tato věková hranice.



Osoby ve věku 45+ jsou ve firmě zastoupeny relativně málo (jedná se pouze o 25 osob). Genderově je tato věková skupina nicméně vyrovnaná, a to obzvláště v nejstarší věkové kategorii mezi 50 a 65 lety. Jedná se však pouze o jednotky osob.

Uvedená struktura souvisí pravděpodobně i s tím, že v rámci divize centrála Praha je např. marketingové oddělení, jež je vnímáno jako velmi atraktivní mezi mladými lidmi. Na jednu stranu mohou být tyto pozice vyhledávány především mladými zaměstnanci a zaměstnankyněmi, na druhou stranu věkově homogenní kolektivy mají tendenci se takto také prezentovat a následně nelákají věkovou různorodost do svého středu, což ochuzuje týmy a pracovní prostředí o cenné propojování zkušeností a dovedností různých věkových skupin navzájem.

S ohledem na strukturu společnosti byly do terénního šetření začleněni jak zaměstnaní do 30 let, tak nad 50 let.

Pozitivně hodnotíme odpovědi na otázku, zda se stává, že by je někdo nebral vážně z důvodu menších zkušeností a nižšího věku. Např.

*„Bylo mi necelých 30, měl/a jsem obavu, ale nikdo (mi nic – pozn. auditorky) ani nenaznačil“.*

Nicméně opačným směrem se takto pozitivní otevřenost k věku nezdá být verbalizována:

*„A potřebujeme mladý tým. Nikdy nikdo neřekl, že bychom potřebovali zralého, zkušeného člověka.“*

Během auditu nebyly zaznamenány diskriminační praktiky, které by byly přímé, či nepřímé. Zároveň se však nezdá, že by bylo hledisko věku vnímáno v jeho celé šíři: v celém životním cyklu.

*„Chtěl/a jsem to jen zkusit a vzali mě v 55.“*

Na druhou stranu společnost oceňuje loajalitu zaměstnanců, kteří jsou ve firmě dlouho a má nastaven systém odměn za odpracovaná léta i při odchodu do důchodu. Zdá se však, že tato nastavení jsou obecná pro celou firmu XY, a nikoliv jako specifický benefit v rámci centrály Praha.

Ve firmě byla snaha před rokem rozběhnout mentoringový program, který by zajistil předávání zkušeností seniorních pozic juniorním pracovníkům a pracovnícím. Přestože z pohledu HR oddělení se tento program nerozběhl dostatečně a je nyní v útlumu, auditorky měly možnost mluvit s mentorkou, která se se svou mentee pravidelně stýká a pomáhá jí v dalším rozvoji.

Speciální benefit, který podporuje dobrý zdravotní stav, „Recovery day“, je uplatňován v centrále Praha benevolentněji než v ostatních částech firmy XY, zdá se, že má blíže k neformálnímu volnu, či sick days. Jeho uplatnění není napříč odděleními jednotné. Vyvstává otázka, zda jeho zaměření na podporu zdraví v tuto chvíli opravdu funguje. Případné zdravotní problémy zaměstnaných s ohledem na jejich věk a i povahu práce nejsou příliš v centru pozornosti. Většinou se řeší spíše drobné úrazy či nemoci, přičemž i zde převládá vstřícné nastavení prostřednictvím možnosti využít home office a osobní přístup.

### *Doporučení:*

- Zvážit zaměření se na koncepci age managementu, a to nejen s ohledem na poměrně homogenní kolektivy na centrále v Praze, ale především i s ohledem na odlišnosti oproti regionům.
- Podporovat senioritu zaměstnaných nejen formou bonusů za odpracovaná léta, ale například i specifickými rozvojovými programy pro ně samotné i programy, které napomohou využít jejich znalosti a dovednosti dalšími generacemi.
- V otázkách diversity zdůraznit důležitost věkové diversity, zvážit možnost práce při důchodu, nastavení různých forem flexibility pro zvýšení atraktivity pozic i pro starší a seniornější pracovníky přicházejícími do firmy, resp. připravujícími se na odchod do důchodu.

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

Personální obsazení Centrály firmy XY vykazuje vřadové populaci převahu žen v poměru 60 % ku 40 %. Vedoucí pozice jsou však z genderového hlediska obsazeny zcela opačně. Pražská centrála je v porovnání s regionálními subjekty relativně věkově mladá, 83 % všech zaměstnaných ještě nedosáhlo věku 45 let. S ohledem na personální strukturu se před firmu staví řada výzev, kam patří

důraz na diverzitu jak genderovou, tak věkovou při náboru, vzdělání i kariérním růstu. V případě homogenních týmů bude firma v budoucnu řešit problémy spojené s odchodem zaměstnaných na rodičovskou dovolenou a další otázky spojené s věkově shodnými týmy. Age management je tedy jedna z výzev, které by se společnost měla v budoucnu výrazněji věnovat.

Proces přijímání a propouštění:

- V inzerci je používán genderově neutrální jazyk, generické maskulinum je spíše výjimkou.
- Adaptační proces je nastaven ze strany HR, implementace je zcela na přímém nadřízeném nebo nadřízené. V praxi se ukázal nejednotný přístup některých vedoucích, kdy nedostatek času zabránil některým z nich provést nového zaměstnance či zaměstnankyni plnohodnotně adaptací na nové pracovní místo. Na druhé straně jsou oddělení, kde vedoucí volí velmi aktivní přístup, který adaptaci zásadně ulehčuje
- Firma nepracuje systematicky s výstupními dotazníky, exit interview probíhá na dobrovolné bázi.

Vzdělávání a kariérní růst:

- Vzdělávání a kariérní růst je do značné míry postaven na individuální aktivitě každého zaměstnance a zaměstnankyně.
- Zaměstnaní často nevědí, že se očekává jejich aktivita v případě, že

některé ze školení, na které se přihlásili, se dosud nerealizovalo.

- Firma XY umožňuje horizontální kariérní růst spojený se získáváním nových kompetencí v nových oborech.
- 75 % mužů, ale pouze 54 % žen je přesvědčeno o dostatku žen ve vedení, což dokládají i čísla počtu povyšovaných žen a mužů za poslední tři roky, podle kterých tvořili muži 2/3 všech povyšovaných.

## Hodnocení a odměňování

### *Systém hodnocení a odměňování*

*Systém hodnocení pracovního výkonu a finančního odměňování je jednou ze základních oblastí zkoumání auditu rovných příležitostí. Transparentní procesy hodnocení umožňují posílit objektivitu nahlížení na pracovní výkon a slouží zejména k motivaci zaměstnanců a zaměstnankyň. Finanční odměňování a platová rovnost ve smyslu zásady stejné odměny za stejnou práci je kvantifikovatelným výsledkem uplatňování politiky rovných příležitostí. Kapitola se věnuje nastavenému způsobu hodnocení, spokojenosti zaměstnaných s ním a s pohledem zaměstnaných na mzdovou politiku firmy.*

Systém pracovního hodnocení je propracovaný a formalizovaný proces, který je postaven na známkování na škále od 1 do 6. S ním jsou nastupující zaměstnanci a zaměstnankyně seznámeni již při školení Úvodní den, během kterého je jasně popsána struktura hodnocení na



hodnocení výkonu a potenciálu (ve smyslu kariérního rozvoje). V praxi probíhá závěr hodnocení prostřednictvím kalibrace, tak aby byly odstraněny nežádoucí rozdíly.

Účastníci a účastnice terénního šetření vyjadřovali negativní názor na stanovené cíle, které se promítají do systému hodnocení a následně i do odměňování. Často zmiňovali, že cíle neodpovídají realitě, jsou příliš ambiciózní a nedají se zvládnout v počtu lidí, který je na práci přidělen.

Při posuzování vlastního hodnocení vedoucí často upozorňovali na fakt, že známky udělované pro hodnocení neodpovídají realitě. Pokud totiž chtějí ohodnotit vysoký výkon zaměstnance/kyně stupněm 4-5, a to opakovaně v průběhu dvou let, musí složitě dokazovat, co daný člověk udělal oproti minulému roku zásadně navíc.

*„Známky neodpovídají, dává se od 3 výše, musí obhájit 4 a 5 při kalibraci, když dělá navíc, bere se to jako standard a musí něco navíc.“*

Při debatě o hodnocení zazníval názor, že firma XY donutí člověka pracovat efektivně, ale na posuzování kvality není čas.

*„Nelze se soustředit na kvalitu, pořád se musí běžet dál a rychleji.“*

Odměňování je významnou součástí personální politiky a je navázáno na systém hodnocení. Podmínky a pravidla odměňování jsou uvedeny v Kolektivní smlouvě, ale jedná se pouze o informace

do určité poziční úrovně dle zařazení (do „gradů“ 14).

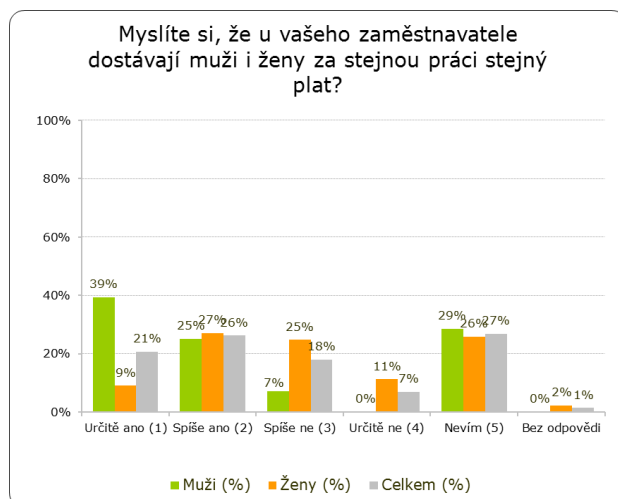
Celá tato oblast je také součástí samostatného školení systému hodnocení výkonu při nástupu do zaměstnání tak, aby zaměstnanci a zaměstnankyně uměli nastavit vlastní cíle a také aby se orientovali v problematice bonusů a odměňování. Tato situace napomáhá velké transparentnosti v této oblasti.

Z dotazníkového šetření však vyplývá, že o stejném odměňování žen a mužů za stejnou práci je přesvědčeno 64 % mužů ku 36 % žen (z toho pouze 9 % žen je přesvědčeno určitě, 27 % „spíše ano“). Současně však 27 % dotázaných odpovědělo „nevím“. Do odpovědí se pravděpodobně promítá i to, že pro část vedoucích a manažerských pozic není platová transparence dána Kolektivní smlouvou. Naopak sdělování těchto informací patří dle smluvního uspořádání mezi důvěrné a může být posouzeno jako hrubé porušení pracovní kázně (jak vyplynulo z terénního šetření). V této souvislosti je třeba upozornit na to, že z pohledu českého právního řádu je tato formule nevymahatelná.



**Doporučení:**

- Sledovat procentuální rozložení čerpání dané třídy v rámci jejího minima/maxima u žen a mužů a analyzovat případné disproporce. Toto doporučení směřuje primárně pro HG, které nejsou zveřejňovány v rámci Kolektivní smlouvy a které se vyjednávají individuálně.



Rovněž interní souhrnné tabulky srovnávající průměrné mzdy žen a mužů podle jednotlivých mzdových stupňů naznačují, že ženy mají napříč těmito stupni nižší platy. Příkladem může být platový stupeň H16,17 nebo 19, kde se rozdíl v odměňování žen pohybuje od 10 do 14 %. Tyto rozdíly se dají interpretovat tím, že v daných stupních je vysoce hodnocen jeden nebo dva manažeři, nebo tím, že manažerky dostávají v těchto stupních systematicky nižší finanční ohodnocení.

Z výše uvedeného vyplývá, že je důležité sledovat, zda individuální vyjednávání o mzdě nevede k genderovým nerovnostem.

V rámci terénních šetření byla v průběhu auditu zaznamenána zjištění, která dokládají, jak citlivou oblastí odměňování je, a která ilustrují pocity zaměstnaných žen a mužů týkající se odměňování.

*„Na trhu jsou mzdy vyšší, všichni to vědí, je to demotivující, budou to muset řešit“, „lidi odcházejí kvůli penězům.“*

*„Nevím, kolik bere můj kolega. Cítím, že jsem odměňován/a tak, jak je standard na trhu a co se týče bonusů, tak vím, že se šéf snaží, abychom byli odměněni, co nejlépe to jde. Ale nemám porovnání s těmi muži.“*

*„Obecně si myslím, že by si ve firmě nikdo úplně netroufnul odměňovat ženy a muže odlišně. Mám pocit, že je to tu již překonaná otázka – ale možná to vychází jen z toho, že vidím okolo sebe ty ženy, které jsou v pozicích.“*

Tato zjištění signalizují, že odměňování je vždy důležitým aspektem vztahu zaměstnanec/ zaměstnankyně a zaměstnavatel. Zároveň však vyjadřují spíše důvěru směrem k zaměstnavateli, který je férový a staví systém odměňování v kontextu hodnocení, vypracovává transparentní postupy, se kterými seznamuje zaměstnané, a také téma rovnosti bere v potaz. Na druhou stranu se však zdá, že i zde je prostor pro individuální intervence – a tím také pro případné nerovnosti. Záleží pak na stupni genderové citlivosti daných jedinců a na jejich sebereflexi, jak v otázce hodnocení nevědomě zatížených stereotypy, tak v odměňování na tato hodnocení navázaných.

*„Myslím, že vědomě neodměňujeme odlišně, ale nevědomě ano.“*

Stereotypy mohou být i internalizované, což se ukazuje v rozdílných přístupech žen a mužů k určení si vlastní ceny na trhu práce. Pro zaměstnavatele je důležité, aby pracovník či pracovnice znal/a v tomto smyslu svoji pozici na trhu práce, může se totiž případně podcenit již při výběrovém pohovoru a nízkou cenu vlastní práce posléze nedorovná vůči ostatním kolegům.

*„Já když jsem si říkala o práci, tak jsem si udělala představu o tom, jaká je cena práce na trhu. Ale dokážu si představit, že někdo dlouhodobě pracoval na jednom místě a někde, kde je to nerovné, tak je ani nenapadne říci si víc.... A také je to o tom, že je to vždy nepříjemná část pohovoru – tedy alespoň já s tím mám problém.“*

V rámci auditu byla diskutována také výše uvedená otázka transparentnosti odměňování. Z diskuze, do které se zapojila většina účastníků a účastnic

### **Doporučení:**

- Zvážit možnost zavedení benefitu ve formě Sick day tak, aby byl dostupný co nejnáze a případně nahradil „Recovery day“, jež se v mnohých případech používá obdobně.
- Interním průzkumem zohledňujícím genderově citlivý přístup ověřit spokojenost se systémem benefitů a na základě výsledků je případně inovovat.

šetření, vyplynulo, že transparentnost není z jejich pohledu úplně žádoucí, což dokládají následující výroky.

*„Lepší je nevědět.“*

*„Nebavíme se o tom, nechceme si to kazit.“*

### **Doporučení:**

- Cíleně rozvíjet hodnotící kompetence vedoucích tak, aby uměli systematicky rozpoznávat znaky vhodné k hodnocení v průběhu celého období a aby sdíleli své zkušenosti s hodnocením.
- Zvyšovat genderovou citlivost vedoucích v oblasti hodnocení a kariérního růstu i odměňování.
- Systematicky monitorovat odměňování dle pohlaví, tyto analýzy minimálně interně zveřejňovat a kontrolovat rovné odměňování.
- Zvážit využití analytického nástroje pro sledování rovného odměňování Logib – k dispozici bezplatně, zavádí MPSV ČR.

**Příklady dobré praxe:** Firma IBM se rozhodla se během náboru neptat na mzdová očekávání nových kandidátů a kandidátek. Uvědomila si totiž, že ženy si obvykle říkaly o nižší mzdu při stejné kvalifikaci a zkušenostech jako muži. Pokud se firma rozhodla přihlídnout při stanovení mzdy k těmto požadavkům, nebyla již nikdy později schopna srovnat

mzdy žen a mužů na stejnou úroveň. Z toho důvodu se uchazečů a uchazeček o zaměstnání neptá, jakou očekávají mzdu, ale rovnou jim dá takovou výši, která odpovídá mzdovému benchmarku na danou pozici.

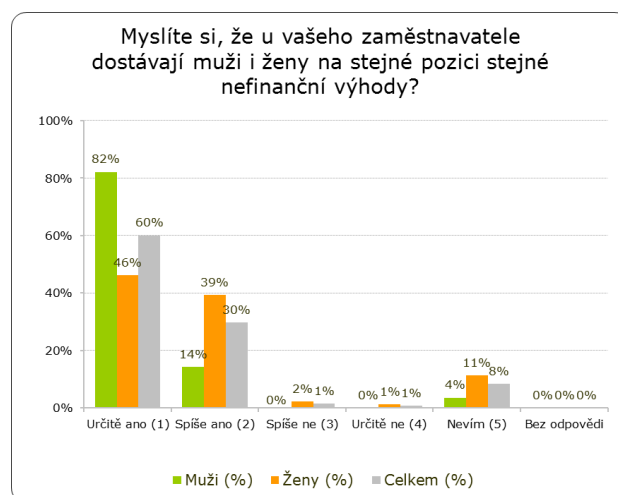
## Benefity

Kapitola se zabývá skladbou benefitů, které společnost svým zaměstnancům a zaměstnankyním poskytuje. Systém benefitů je zásadní z hlediska spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň a je také důležitým nástrojem pro podporu sladování osobního a pracovního života.

Společnost nabízí svým zaměstnancům a zaměstnankyním širokou škálu benefitů, kterou lze považovat za nadstandartní. Struktura benefitů je uvedena v Kolektivní smlouvě. Nejzajímavější benefity zahrnují zejména Benefit kartu a s ní spojené poukázky na nejrůznější aktivity i zboží, příspěvek na penzijní připojištění a poukázky na odběr firemních produktů, zejména piva. Mezi často uváděné benefity v rámci šetření spadají i stravenky.

Oceňujeme, že benefity zůstávají dostupné i pro zaměstnance a zaměstnankyně na MD/RD. Je to výraz férového zacházení se všemi zaměstnanými, a to bez rozdílu.

Z výsledků terénního šetření a otázky na nefinanční benefity, resp. toho, zda na stejné pozici dostávají muži i ženy stejné nefinanční výhody, převažuje u obou pohlaví jasný souhlas v poměru 90 % (z toho 96 % mužů a 85 % žen).



## Souhrn zjištění a doporučení v oblasti hodnocení a odměňování benefitů

Firma má velmi dobře popsaná a kodifikovaná pravidla pro provádění hodnocení. Během terénního šetření se potvrdilo, že zaměstnaní vnímají hodnocení jako dobrý způsob poskytování zpětné vazby. Individuálně byly zmíněny nereálně nastavené cíle, které není možné změnit, přestože se snížil počet osob, které mají cíle realizovat. V rámci odměňování panuje nejistota ohledně rovných mezd žen a mužů na srovnatelných pozicích. O rovnosti v této oblasti je přesvědčeno pouze 36 % žen a 64 % mužů. Terénní šetření navíc ukázalo jistou nespokojenost s tím, jak lze oceňovat práci, kterou lidé vykonávají za kolegy, kteří z firmy odešli. Přestože možnosti odměňování očividně jsou, vedoucí pracovníci a pracovníce s nimi nejsou ve velkém seznámení. S benefity panuje ve firmě velká spokojenost, což dokládá i široká škála benefitů, které jsou zaměstnaným nabízeny.

## 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.*

*Je třeba říci, že z umožnění sladování rodinného a osobního života zaměstnanců/kyň mohou bez ohledu na zdánlivou jednostrannou výhodnost profitovat jak zaměstnanci a zaměstnankyně, tak zaměstnavatelé. Pokud je harmonizován soukromý a pracovní život zaměstnanců/kyň, tito lépe a efektivněji odvádějí práci, a tím i lépe plní požadavky zaměstnavatele. Cílem zavádění opatření ke sladování je mimo jiné také odbourávání stresu souvisejícího s nedostatkem času na osobní život, snížení absencí, zlepšení pracovní atmosféry a optimalizace pracovního výkonu.*

Společnost XY upravuje podmínky sladování v Kolektivní smlouvě, ve Směrnici – Podpora při včasném návratu z mateřské a rodičovské, ve Směrnici – Péče o zdraví a duševní rovnováhu zaměstnankyň/zaměstnanců a zejména v Pravidlech prorodinné politiky ve firmě XY.

Sladování osobního a pracovního života se týká všech skupin zaměstnanců a zaměstnankyň, prvořadě je však nezbytné pro zaměstnané rodiče pečující o malé děti, kteří musí sladit pracovní povinnosti s péčí o děti. Zaměstnanci a

### Sladování osobního a pracovního života

zaměstnankyně toto také vnímají a do velké míry je to i deviza, kterou může firma XY využívat a také využívá pro svou prezentaci.

Otevřeně se k tématu sladování přistupuje i ve smyslu plánování změn v nastavení flexibilní pracovní doby s ohledem na změny v rodinné situaci či potřebách zaměstnanců a zaměstnankyň.

V dotazníkovém šetření uvedlo 41 % mužů a 20 % žen, že pečuje o dítě do deseti let věku. Celkově je to 28 % zaměstnaných. Osm žen jsou samoživitelky. Mužů pečujících o jinou závislou osobu kromě dětí je dle dotazníkového šetření 7 %, o jinou závislou osobu pečují 4 % žen. Poměrně velké zapojení mužů do péče dokládají i statistiky využívanosti institutu ošetřování člena rodiny, jenž je ve věkové skupině do 40 let využíván dokonce více muži nežli ženami. Zdá se tak, že péče není vnímána jako záležitost pouze ženská, a i muži v Prazdroji potřebují sladovat práci a osobní život, či péči o rodinu. V tomto směru je tedy potřeba na ně nezapomínat.

Na specifickou otázku: „Podporuje Váš zaměstnavatel stejně otce zaměstnance a matky zaměstnankyně?“ však odpovědělo 20 % mužů a 8 % žen, že matky jsou podporovány více. Současně 21 % mužů a 33 % žen odpovědělo, že podpora je stejná. Důležitá varianta však je, že 50 % mužů a 54 % žen odpovědělo, že neví.

## Sladování osobního a pracovního života

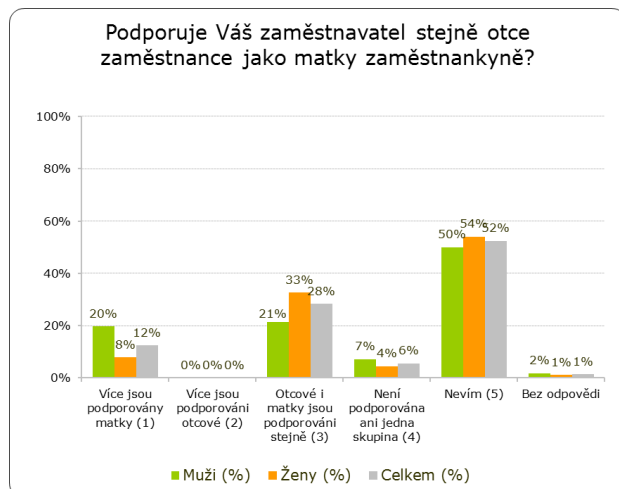
zaměstnancům a zaměstnankyním v otázce sladování, přičemž odpovědi žen a mužů se příliš neliší. Přesto více jak 1/3 zaměstnaných, shodně muži i ženy, je v této otázce kritická a má za to, že zaměstnavatel vstříc sladování spíše nevychází.

Pozitivním zjištěním auditu však je, že firma nevnímá rodičovské povinnosti svých zaměstnanců a zaměstnankyň jako handicap, ale běžnou součástí přirozeného běhu věcí, a že řada vedoucích přistupuje vstřícně k řešení nenadálých rodinných problémů svých podřízených.

*„Obecně je pohled vedení: máš problém s rodinou, jdi domů a řeš to.“*

Otázce sladování byla věnována značná pozornost i při terénním šetření a je zřejmé, že tato oblast zaměstnance a zaměstnankyně velmi zajímá a je pro ně důležitá. K možnostem sladování se vyjadřovala většina účastníků a účastnic rozhovorů.

*„Je dobré, že si můžu práci organizovat sama.“*



Společnost věnuje sladování osobního a pracovního života poměrně velkou pozornost, což dokládají i výše uvedené dokumenty. Již jejich samotná existence je dokladem dobré praxe. Nicméně jak ukazuje dotazníkové šetření, zdá se, že podpora ze strany zaměstnavatele není dostatečně komunikována a následně pak ani vnímána samotnými zaměstnanci a zaměstnankyněmi.



Z průzkumu k této oblasti mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi vyplývá i to, že 72 % zaměstnaných se domnívá, že zaměstnavatel vychází vstříc svým

„Tady je potřeba vlastní time management.“

### 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 to, zda je všem zaměstnancům a zaměstnankyním umožněno nabízených forem využívat za stejných podmínek, zda

### Sladování osobního a pracovního života

jsou o nich informováni/ly a zda jim tyto flexibilní formy práce vyhovují.

Nastavení flexibility je v centrále Praha oproti ostatním závodům firmy XY poměrně volné. To je do velké míry dáno nejen specifickým prostředím Prahy, ale i skutečností, že zde jsou více zastoupeny manažerské pozice, které jsou spíše vnímány ve smyslu úkolovém, proto otázky docházky nejsou příliš relevantní. Zdá se tak, že flexibilní pracovní doba je intenzivně prožívána jako benefit, který firma poskytuje. Dokládá to fakt, že právě flexibilní pracovní dobu nebo možnost práce z domova, udávali odpovídající v dotazníkovém šetření jako jeden z firemních benefitů.

Co se týká některé z flexibilních forem práce, uvádí 67 % dotazovaných, že využívají pružnou pracovní dobu a stejný poměr, tj. 67 % osob, využití možnosti práce domova. Pružnou pracovní dobu nejvíce využívají muži (74 %), práci z domova pak ženy (69 %). Zbývající část osob, které tyto flexibilní formy práce nevyužívají, je většinově ani využívat nechce, přestože tuto možnost mají.

#### Doporučení:

- Zvážit možnost pojmout téma sladování osobního a pracovního života samostatně i v interní dokumentaci a definovat oblasti, jakými se chce firma XY zabývat.
- Doporučujeme zahrnout do tématu sladování i otázky péče o další závislé osoby či rodinné příslušníky, což se jeví jako výzva v souvislosti se stárnoucí populací. Zaměstnavatel se tak může připravit do budoucna.
- S ohledem na poměrně velké procento pečujících mužů je vhodné mít tuto cílovou skupinu na mysli a i na ně cílit případné informace o tématu sladování.
- Navrhujeme mít koncepci podpory sladování otevřenou co nejvíce i pro ty, kteří „neřeší“ závislé osoby či děti, ale svůj osobní život.



## Sladování osobního a pracovního života

Nemožnost pracovat z domova uvedli pouze dotazovaní z finančního útvaru s tím, že v jejich oddělení se tato forma nevyužívá a nemají k dispozici notebook, ani vzdálené připojení.

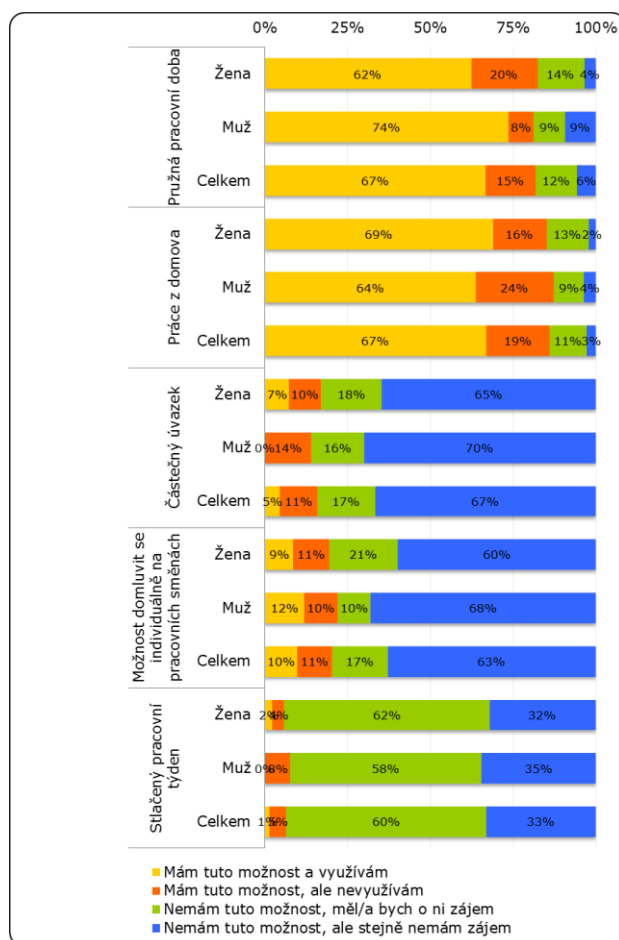
Jinak si zaměstnaní možnost pracovat z domova velmi pochvalovali. Zejména oceňovali možnost individuálně se domluvit s nadřízeným nebo nadřízenou.

*„Když jdu s dítětem tak to nikdo neřeší.“*

*„Je to o domluvě s nadřízeným.“*

*„Práce je nerovnoměrná, nárazová, založená na vlastním time managementu.“*

Současně však je z vyjádření zúčastněných patrné, že většina pracuje více než 8 hodin denně – přičemž přesčasy jsou na manažerských pozicích součástí smlouvy, a tak často nebývají řešeny. Časovému tlaku proto čelí zejména vedoucí pracovníci a pracovníci, kteří mu navíc čelí dlouhodobě. Dotazovaní dávají tuto skutečnost do souvislostí s dlouhodobým tlakem firmy na snižování počtu zaměstnaných. Při snižování počtu osob se obsah práce musí rozdělit mezi stávající zaměstnané, dle pohledu vedoucích ale mají velmi omezené možnosti finanční odměny těchto osob. Jak vyplynulo z terénního šetření, v nedávné minulosti byly zaznamenány případy, kdy odcházeli klíčoví lidé z důvodu velkého časového vytížení a nemožnosti upravit si pracovní dobu. Tento fakt, který dokládají následující citace, není pro společnost pozitivní ani



Zaměstnanci a zaměstnankyně se souhlasně vyjadřovali k možnosti práce z domova, která je umožněna zaměstnaným Centrály na základě podpisu stanovené dohody. *„Podepíše se smlouva na začátku a potom už záleží na domluvě s nadřízeným.“* Někteří si však přímo nevzpomínali na podpis dokumentu týkajícího se práce z domova. *„Nepamatuji si, že bych něco podepisoval/a.“* Charakter práce a většina pracovních pozic v divizi Centrála Praha umožňuje bezproblémové použití této formy.

*„Home office bez problémů, všichni máme notebook a vzdálené připojení.“*

efektivní, není navíc v souladu s férovými podmínkami ze strany zaměstnavatele:

*„Velká přetíženost, lidé kvůli tomu odcházejí.“*

*„Deklarováno, (že) respektujeme osobní život, ale nejsou na to podmínky.“*

*„Očekává se práce na 130 %.“*

*„Kolega/yně co odchází pro přetíženost, okolí k němu/ní nebylo vstřícné, když si stěžoval/a na přetíženost tak se nahoru poslalo, že je nemocný/á.“*

Jen zcela výjimečně zaznělo: *„Když si řeknu, že potřebuji v 18 hodin odejít, můžu v 18 odejít, v minulém zaměstnání to tak nešlo.“*

*„Pan vedoucí se nás často ptá, jestli stíháme, jestli není potřeba zadat něco externě.“*

Manažeři a manažerky dle názoru HR však mají možnosti, jak své lidi odměnit, případně firma umí tyto možnosti najít, vedoucí se však o ně nezajímají a aktivně je nevyhledávají, resp. nepožadují.

Při posouzení ostatních flexibilních forem se ukázalo, že částečné úvazky nejsou využívány příliš často. Jejich využití uvedlo v dotazníkovém šetření 7 % žen, ale žádný muž. Oficiální statistiky dokládaly čtyři zkrácené úvazky, které využívají výhradně ženy.

Tato možnost úpravy pracovní doby se sice aktivně nenabízí, avšak existuje a je k dispozici. Společnost dle názoru řady

## Sladování osobního a pracovního života

dotazovaných řeší primárně „headcount“, tedy maximální počet zaměstnanců a zaměstnankyň a méně již celkový objem finančních prostředků, které se na mzdy vynaloží. Headcount tak může být dle některých zkušeností limitem, proč někteří nemají snahu poskytovat částečné úvazky.

*„(Je to - poznámka auditorky) problematický, pokud bychom chtěli/y mít částečné úvazky všichni/všechny, tak to není snadné poskládat k headcountu, který si jako šéf může dovolit.“*

*„....mi (snížení úvazku - pozn. auditorky) nebylo umožněno s vysvětlením, že aktuálně není možné zvyšovat head count.“*

Z dotazníkového šetření vyplývá, že určitou rezervou ze strany firmy XY je možnost využívání tzv. stlačeného týdne, kdy by daná osoba byla na pracovišti přítomna např. méně dnů v týdnu, ale více hodin v daný den. Tuto možnost, byť ji aktuálně nemá, by uvítalo celých 60 % osob, z toho 62 % žen a 58 % mužů.

## Management mateřské/rodičovské dovolené

*Tato kapitola se věnuje managementu mateřské a rodičovské dovolené, tedy způsobům, jak se zaměstnavatel staví k procesům odchodu na mateřskou či rodičovskou dovolenou, jakým způsobem udržuje komunikaci se zaměstnanci a zaměstnankyněmi, kteří na mateřské či rodičovské dovolené (dále jen MD/RD)*



**Doporučení:**

- Zavést pravidelná školení o time-managementu ale i o řízení různých flexibilních forem práce tak, aby byla pravidla shodná pro všechny zaměstnané a byl vytvářen prostor pro vzájemnou spolupráci, který nebude systematicky budován na úkor osobního času.
- Nadále deklarovat a potvrzovat jasnou podporu pro osobní prostor zaměstnanců a zaměstnankyň, sladování, a to nejen prostřednictvím vytvářených dokumentů, ale především v běžné pracovní praxi.
- Doporučujeme zvážit možnost zavedení stlačeného pracovního týdne, o který je mezi zaměstnanými značný zájem. Příp. spojit různé firmy flexibilního pracovního uspořádání. Jedná se o další možnost jak přispět k efektivnímu sladování pracovního a osobního života.

*jsou, a jak probíhá následný návrat do pracovního procesu.*

Firma XY se věnuje managementu mateřské/rodičovské zejména ve Směrnici Podpora při včasném návratu z mateřské a rodičovské dovolené, v níž je zakotveno pravidlo možnosti získat příspěvek na předškolní péči pro zaměstnance či zaměstnankyni, který/á se vrátí do práce nejpozději v 18 měsících věku dítěte. Zaměstnanec či zaměstnankyně se musí vrátit na nejméně poloviční úvazek. Při plném úvazku je

## Sladování osobního a pracovního života

měsíční příspěvek 6.000,- Kč, při nižším úvazku se úměrně krátí. Příspěvek je poskytován přímo zařízení péče o dítě či osobě, která o dítě pečuje. Toto opatření lze jednoznačně označit jako dobrou praxi.

Realizovaných rozhovorů se však zúčastnila pouze jedna zaměstnankyně, která tuto výhodu využila. Doba, za kterou se matky vrací z MD/RD, je velmi různá a závisí spíše na individuální situaci každé rodiny, obvykle se doba návratu pohybuje od 6 měsíců do 3 let věku dítěte. Po dobu mateřské a rodičovské dovolené jsou matky v kontaktu nejvíce s vlastním týmem a přímým nadřízeným, i když komunikace by měla být vedena paralelně i od HR business partnerů/partnerek. K těmto otázkám účastnice rozhovorů uváděly následující názory.

*„HR posílá pozvánky na setkání, ale i nabídky prací z jiných oddělení“, „ občas dostaneme pozvánku na společné akce.“*

*„Jsem v kontaktu pouze s přímou nadřízenou.“*

*„Sama vnímám, že je dobré se s lidmi občas vidět.“*

*„Bylo by dobré být kontaktována někým z HR před návratem z MD/RD a vědět, jak věci budou.“*

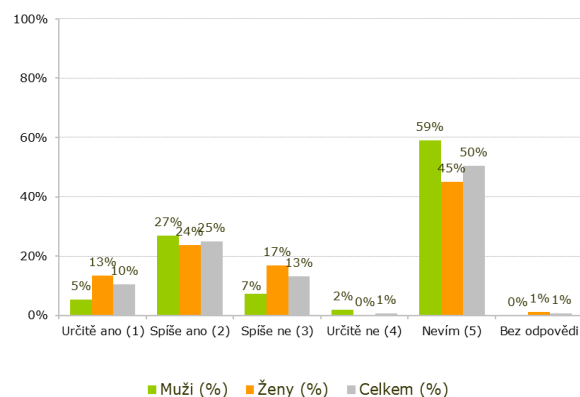
Podle 35% dotázaných firma udržuje kontakt se zaměstnanými na rodičovské dovolené (myslí si to 32 % mužů a 37 % žen). Polovina dotázaných osob však nedokázala na otázku odpovědět a uvedla variantu: „nevím“, což dokládá, že neměli

vlastní zkušenost nebo zkušenost z okruhu kolegů a kolegyň.

### Doporučení:

- Systematicky přistoupit k managementu MD/RD – informovat před a po MD/RD o právech a povinnostech, o možnostech využití flexibilních forem práce, zejména pak zkrácených úvazků. Zaměřit se i na zaměstnance-muže, aktivně sdílet informace o využití otcovské i rodičovské dovolené.
- Udržovat komunikaci s osobami na MD/RD i nad rámec administrativních záležitostí, informovat je pravidelně o dění ve firmě, nabízet účast na vzdělávacích akcích, přeposílat hromadná sdělení pro zajištění kontinuity informací apod.
- Informovat o možnostech práce při MD/RD, identifikovat pozice, které je možné částečně vykonávat z domova, formou mimopracovních smluv či s využitím flexibilních forem práce.
- Nastavit a rozpracovat proces adaptace při návratu osob z MD/RD.
- Zavést cílené vzdělávací kurzy pro matky/otce na MD/RD před návratem, a tím poskytnout možnost udržet aktuální informovanost a prohloubení znalostí a dovedností v průběhu MD/RD.

Udržuje váš zaměstnavatel kontakt se zaměstnanými na rodičovské dovolené?



Z uvedeného je zřejmé, že kontakt s matkami, popř. otci na MD/RD není zcela systematicky zajištěn a probíhá spíše případ od případu. Popř. je proinformovanost o této skutečnosti velmi nízká.

Ženy na MD/RD využívají také možnost pracovat na dohodu o provedení práce a částečný úvazek. V rámci rozhovorů bylo potvrzeno, že společnost umožňuje zaměstnankyním po návratu z RD plynulé navyšování úvazku např. z 0,4 úvazku postupně na plný úvazek. To např. potvrzuje následující názor: „Vyšli mi vstříc, mám poloviční úvazek a současně částečně home office“.

Je zřejmé, že spolupráce s ženami na MD/RD funguje, ale záleží spíše na příslušném vedoucím pracovníkovi/pracovníci než systémovém nastavení, které spíše chybí.

Společnost disponuje dobrým příkladem praxe otců na rodičovské dovolené, jelikož této možnosti využil i finanční ředitel společnosti. Účastnice rozhovorů tento

příklad vnímají pozitivně, což dokládají slovy. „Je to zářný příklad“.

### ***Souhrn zjištění a doporučení v oblasti sladování osobního a pracovního života***

Firma příkládá sladování osobního a pracovního života velkou váhu, což dokládá i řada interních dokumentů, které se tímto tématem zabývají. Zaměstnaní mají možnost využívat flexibilní pracovní dobu i home office. Aktivně oba způsoby využívá téměř 70 % zaměstnaných. Terénní šetření nenarazilo na zásadnější překážky, které by znemožňovaly tyto dva flexibilní způsoby pracovní doby skloubit. Flexibilita však přináší i negativní stránky v podobě zvýšeného tlaku na práci přesčas, který souvisí s velkým množstvím práce, které musí zejména vedoucí pracovníci a pracovnice vykonat. Většina vedoucích si uvědomuje nutnost skloubit pracovní a osobního život a snaží se zaměstnaným vyjít vstříc.

Management rodičovské a mateřské dovolené nebyl dosud dle zjištění auditu řešen systematicky. Kontakt se zaměstnankyněmi či zaměstnanci na rodičovské dovolené udržují primárně jejich přímí nadřízení nebo nadřízené, v některých případech bylo aktivní HR oddělení. Pozitivním zjištěním je, že s rodiči na MD/RD se uzavírají dohody o pracovní činnosti nebo o provedení práce, což umožňuje udržovat neustále pracovní kontakt. Firma XY disponuje rovněž speciálním benefitem pro matky, které se chtějí z rodičovské dovolené vrátit do 18 měsíců věku dítěte.

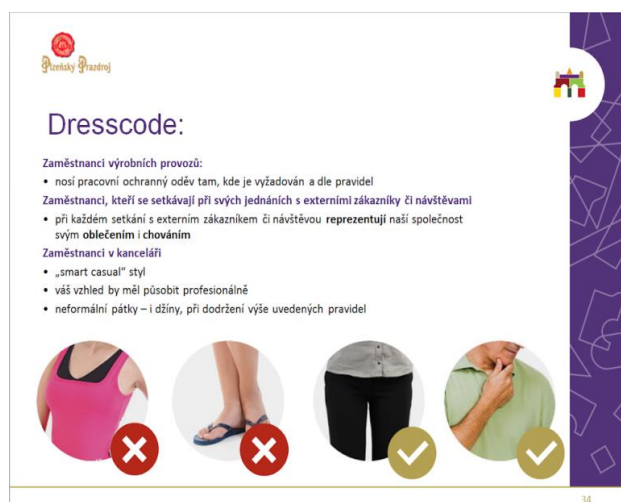
## **Kultura pracovního prostředí**

*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. Audit se věnoval zejména přístupu zaměstnanců a zaměstnankyň k uplatňování principu rovných příležitostí a rizik týkajících se diskriminačního chování či šikany.*

Kultura pracovního prostředí je do velké míry dána shora – prostřednictvím ukotvených oblastí HR procesů, ale také firemních hodnot. V tomto smyslu se ve firmě XY jedná o poměrně propracovaný systém, ve kterém je zřejmý důraz na rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň a na jejich spokojenost.

Faktem, který má negativní dopad na zaměstnance a zaměstnankyně, je určitá přetíženosť, a to především na vedoucích pozicích, kde se má za to, že je nutné, aby dané osoby byly stále dosažitelné. Zároveň manažerské pozice v sobě nesou závazek práce přesčas přímo ze smlouvy, tudíž tendence po přibírání aktivit a zvyšování rozsahu práce je v tomto směru ukotvena samotným systémem. To vše však má dopad na možnost skloubit práci s osobním životem.

Nicméně se zdá, že „kultura přesčasů“ jako taková systematicky budována není a naopak jsou často řadová zaměstnanci a zaměstnankyně podporováni v tom, aby si



nastavili vlastní limity. Z vyjádření vedení vyplývá, že fakt, že někteří pracují nad rámec pracovní doby, je o osobním nastavení každého jednotlivce. Není to tlakem společnosti nebo nejvyššího vedení, které by očekávalo splnění úkolů během večera nebo dovolených.

*„.... jsou zde lidi, kteří sedí do noci, ale já to vnímám tak, že je to jejich rozhodnutí.“*

Terénní šetření ukázalo na pocit řady zaměstnaných, že v době ekonomického boomu si firma stanovuje stále vyšší a vyšší cíle, že není možné stanovit limity, kde by se i lidé mohli zastavit a oddychnout si.

Kultura pracovního prostředí je také kodifikována prostřednictvím Zásad oblékání ve firmě XY. Důraz na vzezření je genderován, v textu je konkrétní zaměření na ženy i na muže, a to i prostřednictvím jejich zobrazení. Z praxe však plyne, že důraz je kladen především na ženy, na jejich odívání a jeho adekvátnost.

### Doporučení:

- Revidovat dress code, resp. minimálně prezentaci, jež zobrazuje nevyváženě muže a ženy.

V obou variantách ukázky pro špatné odívání jsou využity obrázky žen. V případech správného odívání pak obrázky mužů. To může vytvářet nepřímý tlak na ženy ve smyslu správného odívání.

Pokud se jedná o samotné pracovní prostředí, to je dáno fyzickými prostory v centru Prahy, což je na jednu stranu velmi velká deviza pro dostupnost ze všech směrů, na druhou stranu s sebou samotné centrum nese i negativa ve formě turistického ruchu, obtížného parkování či dostupného stravování v okolí. Samotná budova je pak nově vybavená a nabízí k dispozici prostory a zázemí kancelářů, ale také jednacích místností a prostor pro setkávání („bar“). To je velmi pozitivní nejen pro možnost reprezentace navenek směrem ke klientům, ale také pro podporu interakcí v rámci zaměstnanecké populace.

V terénním šetření se účastníci i účastnice vyjadřovali k celkové kultuře pracovního prostředí velmi pozitivně.

### Přístup k politice rovných příležitostí

*Tato kapitola se věnuje vnímání politiky rovných příležitostí zaměstnanci a zaměstnankyněmi, jejich vnímání diverzity a rovnosti ve firmě.*

Firma XY jako celek je velkou společností, která dbá na otázku diverzity a rovných příležitostí, a to jak v případě důrazu na absenci diskriminačních otázek v průběhu výběrových řízení, tak v rámci nastavení opatření na podporu flexibility nebo sladování. Je to stav, kterého si zaměstnankyně a zaměstnanci všímají a oceňují ho. Z dokumentů i šetření je zřejmá snaha společnosti o rozvoj a podporu diverzity, kterou lze ve firemní praxi vysledovat. Přímo cílené akce na zvýšení diverzifikovanosti pracovních týmů se ale neobjevují, resp. pokud jsou uplatňovány, tak skrytě.

Zaměstnavatel má zkušenost s velmi různorodým pracovním kolektivem, který je nejen český, ale zahrnuje i další národnosti – a to i s ohledem na strukturu divizí a umístění jednotlivých závodů. Otázky jinakosti ve firmě však nejsou akcentovány, záleží na konkrétním dílčím pracovišti. Přístup většinové zaměstnanecké populace k národnostním menšinám v pracovním kolektivu tak závisí do značné míry pouze na osobních zkušenostech.

Pokud se jedná o podporu genderové rovnosti, ta není v interní dokumentaci explicitně uchopena. V minulosti probíhal mentoringový program pro ženy, ten však jednak čelil zpochybnění ohledně zaměření pouze na ženy a dále se nerozvinul – mnohé zaměstnankyně vnímají téma rovnosti příležitostí žen především v kontextu stejných podmínek. Výjimkou jsou reflexe nad možnostmi vyrovnávání šancí ze strany Firmy XY:

### Doporučení:

- Podpořit diverzitu ve společnosti interní kampaní, využít existující příklady dobré praxe spolupráce a práce s různorodostí jako určitých „role models”.
- Zviditelnovat příklady diverzity – žen, mužů, starších, mladších.
- Verbalizovat důležitost diverzity pro firmu jako celek. Zahájit verbalizaci témat, která mohou být do velké míry vnímána jako minoritní (homosexualita, transgender, jiná barva pleti) či problematická (HIV).

*„Nevidím překážky, včetně těch neviditelných překážek, které by mohl zaměstnavatel překonat. Dovedu si představit ty problémy, co tu ženu může svazovat. A mám pocit, že co firma může udělat, tak to udělá a překážky nestaví. Ale pak je to otázka té osobní roviny – a do té já nevidím.”*

Rovněž tato oblast naráží na požadavek individuality, který, jak se zdá, prostupuje téměř všemi auditovanými tématy v rámci centrály Praha. Jde o individuální přístup konkrétního manažera nebo manažerky. K tomu přistupuje schopnost daného jedince rozvíjet či brzdit rovné příležitosti žen a mužů. V případech nespecifikované podpory diverzity, ať již genderové, věkové či národnostní, může docházet nejen k nesystémovým krokům a protěžování některých skupin, ale naopak k posilování



stereotypů jak v rámci týmů, tak zaměstnanecké populace jako celku.

### Pracovní prostředí

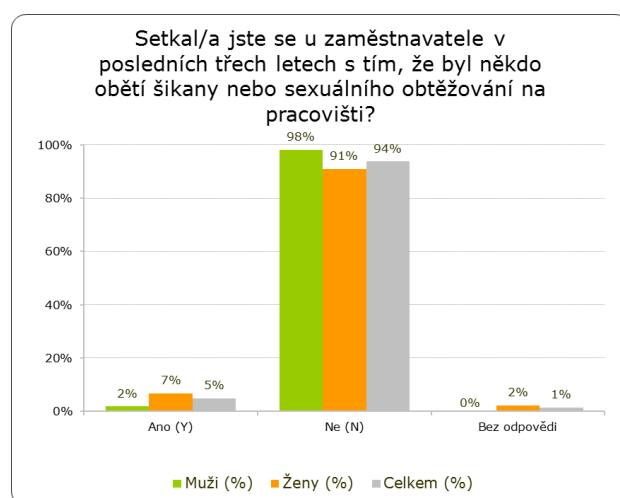
*Tato kapitola se věnuje pracovnímu prostředí firmy XY z hlediska mezilidských vztahů a každodenní spolupráce mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi a jejich nadřízenými. Z hlediska politiky rovných příležitostí je důležité udržovat úroveň důstojnosti, která přispívá k tvorbě inkluzivního prostředí, ve kterém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

*Negativní jevy na pracovišti a přístup k jejich řešení ze strany vedení a systému naznačuje, jakým způsobem se buduje organizační kultura firmy. Genderový rozsah není vždy primární, jedná se spíše o otázku moci a jejího zneužívání. Na druhou stranu však i mocenské vztahy jsou genderované a v některých případech, jako např. v případě sexuálního obtěžování, tato situace nabývá na důležitosti.*

Firma XY, a. s. se mimo jiné ve Směrnici Etika společnosti explicitně hlásí k dodržování principů nediskriminace. Interní dokumenty, které byly pro potřeby auditu poskytnuty, ovšem neobsahují žádnou směrnici ani definovaný postup pro případy z oblasti sexuálního obtěžování, šikany, mobbingu či bossingu. Ve Směrnici Etika společnosti je definována role ombudsmana/ombudsmanky ve firmě – ombudsman/ombudsmanka je volen/a vždy na tři roky. Firma také disponuje

Etickou linkou, na kterou se mohou zaměstnanci obracet v případech závažného porušení etického chování, případně chování, které je v rozporu se zákonem.

Ačkoliv v průběhu terénního šetření a realizace rozhovorů z vyjádření jejich účastníků/ic vyplývalo, že žádné případy šikany ani sexuálního obtěžování nebyly nikdy na pracovišti zaznamenány, v anonymním dotazníkovém šetření řada zaměstnanců a zaměstnankyň tyto případy popisuje. Setkalo se s nimi 7 % respondentek a 2 % respondentů.



Informovanost o způsobech, jak lze na pracovišti bojovat proti diskriminaci, je poměrně dobrá. Na otázku: „Víte, jak byste řešil/a případ diskriminace, šikany a sexuálního obtěžování na pracovišti?“ odpovědělo kladně 86 % respondentů/ek (muži v 89 %, ženy v 83 %). Na druhou stranu 15 % žen neví, jak by tyto příklady řešila.

Institut ombudsmana i etická linka jsou zaměstnaným známy. K jejich využití jako nástroje řešení potenciálních případů se

však staví spíše rezervovaně, často k nim nemají důvěru. Spíše je tendence řešit tyto záležitosti s nejbližším nadřízeným/nadřízenou a neformálně.

### Doporučení:

- Rozšířit interní dokumentaci o oblast genderové rovnosti a v ní explicitně ukotvit otázky spojené se sexuálním obtěžováním a obranou proti němu.
- Proškolit zaměstnance a zaměstnankyně o tématu sexuálního obtěžování, funkčních mechanismech řešení případů sexuálního obtěžování, ale také otázkách diskriminace.
- Věnovat pozornost vzdělávání ke zvyšování genderové citlivosti v činnosti ombudsmana. S ohledem na to, že se jedná o volenou pozici, navázat školení na úvodní školení pro danou pozici, rozvinout témata spojená s nerovnostmi, diskriminací a také šikanou a obtěžováním.

*„V zásadě ano, vím, že máme nějakou etickou komisi. Ale spíš v tom, že lidi si z toho dělali srandu – abys nešla před etickou komisi. Ale narážky, nebo něco co by šlo nad míru, jsem se nesetkala. A nemyslím si, že bych měla nějak posunutou hranici.”*

U platové diskriminace byly zmíněny také odbory, jako první instance, na kterou se

zaměstnanec nebo zaměstnankyně obrátí při podezření na nerovné odměňování.

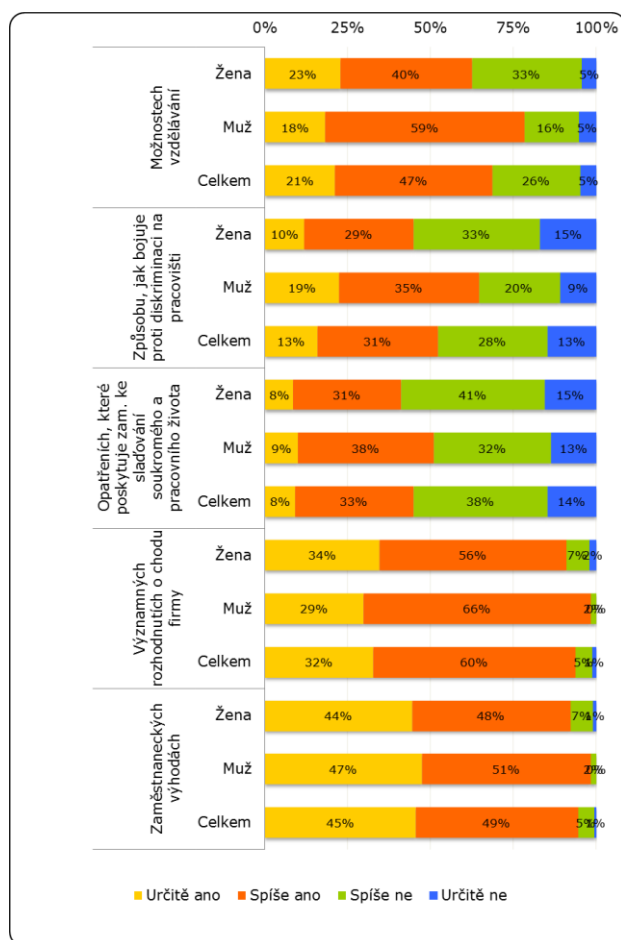
### Systém komunikace

*Tato kapitola se zabývá problematikou komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci a zaměstnankyněmi a vedením. Existence zavedených a otevřených systémů komunikace se zpětnou vazbou podporuje otevřenost firmy a přispívá k motivaci a spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň. Otevřené kanály komunikace vzbuzují důvěru i v otevřenost k řešení negativní zpětné vazby či řešení stížností, stejně tak mohou podpořit i korektní a nediskriminační jednání.*

### Komunikace a předávání informací

Systém předávání informací funguje ve firmě XY bez větších problémů. Informace jsou předávány prostřednictvím porad, interních kanálů, elektronické komunikace a důležité informace jsou uchovávány na intranetu. Vše je poměrně transparentně popsáno již v úvodním školení a zaměstnanci a zaměstnankyně tak mají základní přehled.

V dotazníkovém šetření se ukazuje nižší informovanost v oblasti sladování osobního a rodinného života, boje proti diskriminaci na pracovišti a částečně i v otázkách spojených s možnostmi vzdělávání. Kritičtější, resp. více informace postrádají kontinuálně ženy. Dá se z toho vyvozovat, že v tomto smyslu je nastavené způsoby komunikace o daných oblastech nedostatečně oslovují.



## Hierarchická a vertikální komunikace a spolupráce

Dobré vztahy na pracovišti, a to napříč korporátní strukturou, jsou často zmiňovaným neformálním benefitem pro působení ve firmě XY. Tyto dobré vztahy byly zmiňovány nejen na individuální a kolegiální úrovni, ale také hierarchicky: se šéfem, s vedoucí/m, jež jsou otevřeni svým podřízeným a vyjadřují o ně zájem:

*“... zda kapacitně zvládneme plnit požadavky kolegů.”*

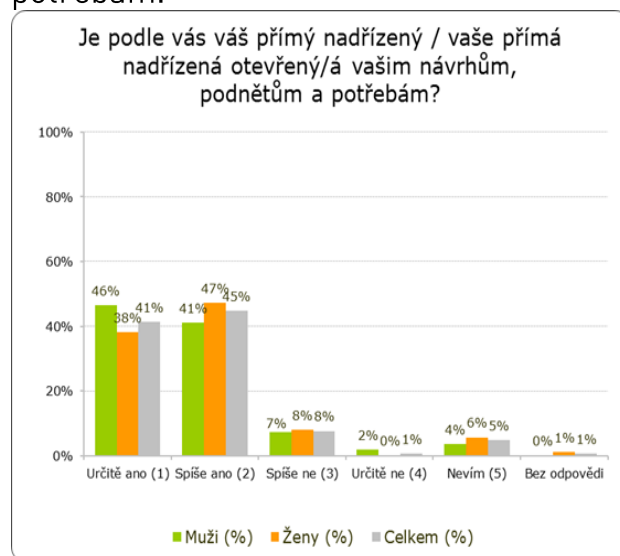
Tento zájem není zaměřen pouze na vytíženost, ale často také na způsob, jak sladovat osobní a pracovní život ve

stávajících podmínkách a jak sladovat do budoucna. Záleží však na samotných individualitách jednotlivých nadřízených:

*“Kdybych měl/a problém, můj vedoucí by byl prvním člověkem, kterého bych kontaktoval/a.”*

*“Máme velmi hezké vztahy i kolegiální.”*

Co se týče hierarchické komunikace, lze ocenit, že výběrově se objevují tendence k dávání vzájemné zpětné vazby a naslouchání požadavků zaměstnanců a zaměstnankyň. Téměř 86 % zaměstnanců a zaměstnankyň má za to, že vedení je otevřeno jejich návrhům, podnětům či potřebám.



Prostor pro získání zpětné vazby je využíván prostřednictvím hodnotících pohovorů, ale i nad jejich rámec: na některých odděleních probíhají měsíční zpětné vazby a hodnocení práce, jinde se využívá ke zpětné vazbě porad.

*„Hodně se dozvím také z hodnotícího pohovoru.“*



Komunikace mezi odděleními je reflektována jako převážně dobrá. K jejímu budování přispívá cílené seznamování zaměstnanců a zaměstnankyň napříč kolektivy a navazování kontaktů k rozvoji spolupráce a návaznosti v činnosti jednotlivých oddělení. Jako pozitivní propojovací prvek se jeví i interně připravovaná školení (např. právním oddělením), která reagují na potřeby a zájem ze strany zaměstnaných nebo společné akce typu Měsíční pivo, kde jsou prezentovány výsledky firmy.

*„Ted’ je atmosféra i komunikace dobrá, firmě se daří.“*

Individuální vztahy jsou hodnoceny jako dobré, existuje snaha si vzájemně vyjít vstříc.

### Genderově senzitivní komunikace

Již v rámci kapitoly popisující výběrové řízení bylo zmíněno výběrové a omezené užívání ženských tvarů v interní dokumentaci a v komunikaci jako takové. Tento přístup se projevuje i v externí komunikaci, v jejímž rámci je užíváno generického maskulina. Přitom je nutné upozornit na negativní efekty jazykového zneviditelňování žen, jež posléze nejsou vnímány jako aktérky, nejsou v interních dokumentech přímo „viditelné“. V rámci generického maskulina může docházet i k jejich nižšímu oslovení a posléze se s danou informací méně identifikují – i to může souviset s výše uvedeným pocitem nedostatku informací častěji na straně žen.

V materiálech prezentační povahy je velmi dbáno na zobrazování žen i mužů, starších i mladších věkových skupin (např. náborové video). Rovněž inzerce či fotografie pro ilustraci reflektují tento posun a zobrazují jako konzumentky piva i ženy, nikoliv pouze muže. Kladně hodnotíme, že tento posun byl zaznamenán i v rámci takových událostí, jako bylo mistrovství světa v hokeji.



**Doporučení:**

- Systematicky pracovat s genderově citlivým jazykem a jazykovými nástroji, které jsou inkluzivní a zahrnují jak ženy, tak muže. Tento přístup může být různorodý, je však důležité vnímat jeho poselství ve smyslu zviditelňování žen a takto s ním také pracovat.
- Příkladem může být: Do seznamu zkratk interních dokumentů, kde je vysvětleno, kdo je zaměstnanec, explicitně uvést, že se celý dokument vztahuje jak na zaměstnance, tak zaměstnankyně. Příp. *Zaměstnanec znamená zaměstnanec/zaměstnankyně*. Zvážit doplnění věty do interních dokumentů: „Všechny uvedené pojmy, jako jsou např. *zaměstnanec, vedoucí zaměstnanec apod. označují v textu jak muže, tak i ženy.*“ Seznam zkratk a sdělení zdůrazňující užívání tvarů mužských i pro pozice obsazené ženami je pozitivním řešením v oblasti používání genderově korektního jazyka. V dokumentech pak doporučujeme dodržovat generické maskulinum definované v soupisu zkratk.

### **Souhrn zjištění a doporučení v oblasti kultury pracovního prostředí a komunikace**

Pražskou centrálu firmy XY lze charakterizovat vysokou spokojeností zaměstnaných s pracovním prostředím a

s ochotou nadřízených řešit jejich postřehy a náměty. Zkušenost s šikanou nebo obtěžováním má pouze 7 % žen a 2 % mužů. 86 % všech dotazovaných ví, jaké kanály použít pro řešení takové situace.

Firma XY disponuje řadou dokumentů na podporu rovných příležitostí v obecné rovině, jejichž existenci lze chápat jako příklad dobré praxe.

## **Společenská odpovědnost CSR**

Firma XY, a.s. reportuje o svých CSR aktivitách formou samostatného, uživatelsky přívětivého webu. Současná strategie trvale udržitelného rozvoje je poměrně detailně propracovaná a vytyčuje společnosti konkrétní cíle v této oblasti až do roku 2020.

Sedm oblastí, na kterých je strategie založena, má široký záběr témat, týkají se lokálních i globálních otázek a také záležitostí přímo souvisejících s předmětem působení firmy XY i celospolečensky významných oblastí, které nejsou na první pohled přímo propojeny s oborem společnosti. To svědčí o velké míře progresivnosti, uvědomělosti a o určitém náskoku před konkurenčními společnostmi, které celosvětově rostoucímu trendu a významné problematice CSR dosud často nevěnují žádoucí pozornost.

Jak vyplynulo z terénního šetření, zaměstnanci a zaměstnankyně se rádi do CSR aktivit společnosti zapojují a považují

je za vítané zpestření, ať už se jedná například o dražbu dárků od dodavatelů nebo o dobrovolnický den, kde oceňují i teambuildingový efekt. Je důležité mít na paměti i fakt, že CSR aktivity není možné vynutit příkazy shora. Naopak budovat zájem přímo u zaměstnanců a zaměstnankyň a podporovat jejich rozvoj a smýšlení o těchto aktivitách jako přirozenou součást jejich „osobní společenské odpovědnosti“. Objevil se však i názor: *„Nepřipadá mi zas, že by jeden den v roce mohl úplně vytrhnout...“* Je důležité v tomto směru komunikovat s dostatečným důrazem význam, se kterým drobné akce a aktivity jednotlivců působí na větší celky a společenské změny a zlepšení životní úrovně a prostředí pro sebe i ostatní. Aktivity společenské odpovědnosti, byť jsou vnímány veskrze pozitivně, mohou být v očích zaměstnanců a zaměstnankyň především plněním nároků a norem korporátu. Na druhou stranu oceňují možnost zanést do korporátního katalogu některou stávající (či nově vznikající) společensky prospěšnou aktivitu zaměstnance či zaměstnankyň. Zde se přímo nabízí možnost zapojit vlastní rodinu (například aktivity pro děti mohou zaměstnanci a zaměstnankyň využít zároveň jako čas strávený s vlastními ratolestmi).

Na dobrovolnické aktivity je potřeba vyčlenit dostatečný prostor v rámci

pracovní doby, zaměstnanci a zaměstnankyň by v žádném případě neměli mít pocit, že aktivity vykonávají na úkor své denní agendy. Ani firma tím nepřijde o výkon svých zaměstnanců a zaměstnankyň. Dlouhodobě se ukazuje, že ti, kdo se příležitostně zapojují do CSR aktivit firmy, jsou produktivnější, protože se jim daří vyhnout se přehlčení stereotypem všednodenních úkonů.

Vedle samotných aktivit společnosti stojí program firmy XY lidem, kde je možné získat finanční podporu veřejně prospěšných projektů. Tato aktivity je důležitá pro oporu cílových skupin, kterým se nedaří pomáhat v rámci zaběhnutých strategií společnosti. Spolupráce s vnějšími subjekty (Magistrát, ZČU a další) svědčí o blízkém propojení s místní komunitou, to je významné s ohledem na fakt, že CSR je především o firemní odpovědnosti, nikoliv pouze PR aktivitou. Je důležité udržet na tom důraz v rámci interní i externí komunikace, aby docházelo k trvalému posilování důvěryhodnosti firmy a budování loajality zaměstnanců. Přičemž právě možnost získání a udržení kvalitních zaměstnanců je vzhledem k současné situaci na trhu práce významným „vedlejším efektem“ kvalitních CSR aktivit společnosti.

# PŘÍLOHY: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

---