



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

GENDEROVÝ AUDIT

XY, S. R. O.

2018



Financováno z projektu "Blíže k rovnosti - realizace genderových auditů u zaměstnavatelů v regionech",
registrační číslo CZ.03.1.51/0.0/0.0/16_050/0006241.

OBSAH

Zadání a metodika genderového auditu	4
Rovné příležitosti na trhu práce.....	4
K čemu slouží genderový audit?	4
Gender Studies, o. p. s.	4
Firmám nabízí:	5
Metodika genderového auditu	5
Interní dokumenty a PR materiály.....	5
Individuální rozhovory	5
Skupinové rozhovory	5
Dotazníkové šetření.....	6
Souhrn hlavních zjištění a doporučení	7
Poděkování.....	7
Souhrn hlavních zjištění	7
Úvod	9
Cíle organizace z genderového hlediska	9
Analytická část:.....	10
Zjištění genderového auditu.....	10
Personální politika.....	10
Analýza struktury a personálního obsazení firmy	10
Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň	10
Proces propouštění / odchod zaměstnanců a zaměstnankyň.....	11
Vzdělávání a kariérní rozvoj.....	12
Age management ve vztahu k genderu	15
Hodnocení a odměňování.....	16
Pracovní hodnocení	16
Odměňování	16
Benefits.....	18
Slaďování osobního a pracovního života	19
Flexibilní formy práce	20
Management mateřské/rodičovské dovolené	22
Kultura pracovního prostředí.....	23
Přístup k politice rovných příležitostí	23
Diskriminace, šikana a sexuální obtěžování	24
Systém komunikace.....	24
Pracovní prostředí	25
Společenská odpovědnost CSR.....	26
Souhrn doporučení – akční plán.....	27
Krátkodobá doporučení	27
Personální politika	27
Hodnocení a odměňování.....	27
Slaďování osobního a pracovního života.....	27
Kultura pracovního prostředí	28
Dlouhodobá doporučení	28
Personální politika	28
Hodnocení a odměňování.....	28
Slaďování osobního a pracovního života.....	29
Kultura pracovního prostředí.....	29

Přílohy.....	31
Dotazníkové šetření.....	31

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 velký výkon, flexibilita a oddanost práci. Při takovémto „rozložení sil“ pak zaměstnavatelé často na pozice spojené s vyšším platem, vyšší zodpovědností a mocí, obsazují muže. To znamená, že ženy mívají horší podmínky při přijímání do zaměstnání (jejich potenciální mateřství je vnímáno jako překážka), horší vyhlídky na vzdělávání a kariérní postup, bývají hůře odměňovány. Opačná situace panuje v oblasti vstřícnosti zaměstnavatelů vůči potřebě zaměstnanců sladit svou práci a osobní život. Například muži, kteří by chtěli odejít na rodičovskou dovolenou, se často setkávají s odmítavým postojem zaměstnavatele i svých spolupracovníků.

Zacházet s někým hůře kvůli jejímu nebo jeho pohlaví znamená diskriminovat. Genderový audit ukazuje firmám, jak nediskriminovat a jak nastavit firemní politiku tak, aby ženy i muži měli pro svou práci stejné podmínky a možnosti a mohli se rozvíjet na základě svých schopností a dovedností, ne v mantinelech limitujících stereotypů.

K čemu slouží genderový audit?

Genderový audit se orientuje na vnitřní organizační procesy z genderové perspektivy, 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

tématikou. Prostřednictvím specifických projektů Gender Studies aktivně ovlivňuje změny týkající se rovných příležitostí v různých oblastech, jako jsou institucionální mechanismy, trh práce, politická participace žen či informační technologie.

Firmám nabízí:

- Informace a konzultace k problematice rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce
- Tréninky a školení v této oblasti
- Genderové analýzy firemních politik a auditů rovných příležitostí
- Specifické řešerše z českých a zahraničních výzkumů, odborné literatury a dobrých praxí

Metodika genderového auditu

Realizovaný genderový audit vychází ze Standardu genderového auditu vydaného Úřadem vlády ČR¹. Pro audit byla využita kombinace kvantitativních a kvalitativních 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 dimenzi².

Pro analýzu byly využity následující zdroje:

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

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

Interní dokumenty a PR materiály

Vnitřní předpisy upravující vybrané oblasti (formalizované dokumenty):

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

Jiné interní materiály a dokumenty:

- Statistická data o zaměstnaných (excelová tabulka)
- Webové stránky XY
- 8 příkladů interních emailů (pozdávky na akce, novinky apod.)
- Intranet (print screen úvodní obrazovky)
- 2x odkaz na pracovní inzerát
- 3x inzertní plakáty či letáky
- 1x odkaz na video na Youtube

Individuální rozhovory

V průběhu genderového auditu byly provedeny celkem 4 hloubkové osobní rozhovory. 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. Dále proběhly 3 telefonické osobní rozhovory v průměrné délce 20 minut. 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 3 skupinové rozhovory, tzv. fokusní skupiny se zaměřením na témata kariérního růstu, otcovství, mateřství a rodičovství, ale i HR procesů a jejich férovosti a transparentnosti. Rozhovorů se zúčastnilo celkem 16 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 92 osob, což představuje návratnost ve výši 38 % z celkového počtu zaměstnaných - tuto nižší návratnost je zapotřebí brát v úvahu při

interpretaci závěrů kvantitativního šetření. Z toho bylo 84 % žen a 16 % mužů, což zhruba odpovídá poměru žen a mužů ve firmě. Výstupy z dotazníkového šetření byly podrobeny kvantitativní analýze.

Samotné terénní šetření genderového auditu probíhalo dle připraveného a oběma stranami schváleného harmonogramu v průběhu měsíců březen – červen 2018.

SOUHRN HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ A DOPORUČENÍ

Poděkování

Děkujeme všem zaměstnankyním a zaměstnancům firmy XY za spolupráci při realizaci genderového auditu, kdy s námi velice ochotně a otevřeně hovořili, účastnili se aktivit a terénního šetření. Zvláště děkujeme za zájem vyplnit dotazník po terénním šetření a tak se zúčastnit genderového auditu.

Zvláštní poděkování pak patří paní XY a paní XY, díky nimž se povedlo realizovat kvantitativní i kvalitativní šetření a zajistit přijetí ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň, a tak poskytnout lepší vhled do vnímání situace rovných příležitostí ve firmě z jejich strany. Jako kontaktní osoby se postaraly o hladký průběh auditu.

Souhrn hlavních zjištění

Souhrnně lze konstatovat, že XY, s.r.o. je organizací, která se vyznačuje systematicky ukotvenými HR procesy. V posledním období jde především o intenzivnější ukotvení oblasti hodnocení (zavedení systému XY) a také intenzivnější spolupráci HR oddělení a terénu s rozvojem a vzděláváním zaměstnanců a zaměstnankyň. V interní dokumentaci jsou definovány oblasti nediskriminace a konkrétně sexuálního obtěžování ve velmi praktické formě. To je velmi dobrá praxe, která je v českých podmínkách ojedinělá.

Nicméně s ohledem na genderovou rovnost jako takovou lze shrnout, že v XY (a ani na pobočce XY specificky) nejsou nastaveny žádné cíle v oblasti genderové rovnosti, ani tato oblast není více tematizována. Výsledkem tak je, že aktuálně nejsou k dispozici žádné nástroje, které by působily na odstraňování horizontální a vertikální genderové segregace v rámci XY, ani které by napomáhaly řešit témata jako sladování osobního

80% zaměstnaných je spokojeno s možnostmi sladování osobního a pracovního života. Oceňují vstřícnost v případech, kdy potřebují akutně řešit osobní záležitosti. Nicméně 20 % zaměstnaných se nedomnívá, že by zaměstnavatel vycházel při

a rodinného života, která mají na kariérní růst zaměstnankyň nepochybný dopad.

78 % zaměstnanecké populace pobočky XY tvoří ženy. Podpora diversity ve firmě nesleduje jednoznačný cíl, je omezena na ojedinělé mechanismy a zcela chybí jakákoliv ucelená koncepce. To se projevuje průřezově v různých oblastech personální politiky – při náboru, propouštění i kariérním rozvoji. Zároveň v průběhu auditu nebyly shledány v těchto oblastech žádné přímé diskriminační praxe. V některých oblastech však může docházet k tomu, že jedno pohlaví dostává více příležitostí než druhé. Rovnost příležitostí ke kariérnímu růstu je z tohoto pohledu nejednoznačná, poměr mužů a žen ve vedoucích pozicích nereflexuje poměrné zastoupení mužů a žen ve firmě, žádná ze zaměstnankyň nezastává manažerskou funkci. Oblast age managementu je uchopena spíše intuitivně, vzhledem k relativně nízkému průměrnému věku zaměstnanecké populace není pro firmu stěžejním tématem.

Pro účely auditu nebyly poskytnuty údaje o výši mzdy, nelze tedy objektivně porovnat, zda ve firmě nedochází k platové diskriminaci na základě pohlaví či z jiného důvodu. Na operátorských pozicích obecně panuje nespokojenost ohledně výše mzdy. Ta je i důvodem odchodů zhruba v polovině případů. Zaměstnanci a zaměstnankyně si stěžují i na to, že mzda s odpracovanými roky u firmy neroste a jejich zkušenosti a pracovní seniorita nejsou oceněny. Práce s takto nízkou mzdou není podle nich vhodná pro muže, kteří jsou tradičně považováni za živitele rodin. To může být mimo jiné důvodem nižšího počtu mužů ve firmě. Proces hodnocení a předávání zpětné vazby je zaměstnanci a zaměstnankyněmi hodnocen veskrze pozitivně, což ukazuje na otevřenost a přátelské prostředí ve firmě.

sladování zaměstnaným vstříc. Je zde tedy ještě prostor pro lepší nastavení možností sladování, například při plánování pracovního i osobního života v delším časovém horizontu nebo fakticky omezené využívání flexibilních forem práce na

vedoucích pozicích. Ve firmě panuje velmi otevřený přístup k využívání home office, rovněž byla zaměstnanci a zaměstnankyněmi oceňována vstřícnost při individuální domluvě při posouvání konce a začátku směny dle jejich aktuálních potřeb.

Management mateřské / rodičovské dovolené není nijak formálně řešen, i v dokumentech tato úprava chybí. Neexistuje jednotný přístup napříč celou firmou a záleží na osobních vazbách a

iniciativě odcházejících zaměstnankyň případně jejich vedoucích. Zaměstnankyně na MD/RD nemají příležitost se dále vzdělávat a rozšiřovat si svou kvalifikaci. Na druhou stranu existují příklady spolupráce s firmou i během MD a RD formou brigády. Tato možnost, jak doplnit chybějící pracovní sílu ve firmě a zároveň zajistit kontinuitu pracovního know how zaměstnankyň, však není nabízena plošně všem zaměstnankyním na MD/RD. Možnost nastoupit po návratu zpět na zkrácený úvazek je využívána.

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 se důraz na diverzitu, naladění nejen na pro-zákaznický, ale i pro-zaměstnanecký přístup v rámci mise a vize organizace dále projevuje v konkrétním personálním řízení lidských zdrojů.

XY, s. r. o. se vyznačuje vysokou firemní a organizační kulturou, přičemž interní procesy a oblast řízení lidských zdrojů má profesionálně zpracované a upravené systémem interních dokumentů a směrnic. V dokumentu Jak spolu chceme pracovat, který se týká firemních hodnot, je definována „radost, péče a vášeň pro zlepšování“, péče pak specificky takto: „jsme tu pro ostatní – naslouchání si, respekt, pochopení; jsme čitelní – otevřenost, očekávatelnost chování, upřímná komunikace bez skrytých motivů; jsme zodpovědní – zájem a profesionalita, respekt k práci ostatních“. Péče je koncept, kterým je vyjadřována ohleduplnost, otevřenost a respekt, hodnoty, které jsou i předpokladem rovného zacházení se ženami a muži.

Firma se explicitně ve svých dokumentech věnuje otázkám rovného zacházení, zákazu obtěžování a nediskriminace. Toto oceňujeme jako dobrou praxi, která není v českém prostředí stále běžná. Tyto oblasti jsou popsány v kapitole s názvem Přístup k politice rovných příležitostí této auditní zprávy.

ANALYTICKÁ ČÁST: ZJIŠTĚNÍ GENDEROVÉHO AUDITU

Personální politika

Analýza struktury a personálního obsazení firmy

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

Základní struktura podle pohlaví

Z poskytnutých statistických dat vyplývá, že na pobočce XY je zaměstnáno 239 lidí, včetně 18 zaměstnankyň na mateřské a rodičovské dovolené. Poměrně výrazně převažuje počet žen, kterých je 78%. Muži tvoří přibližně pětinu zaměstnanecké populace.

Poměr mužů a žen ve vedoucích pozicích nereflektuje poměrné zastoupení mužů a žen ve firmě. Mužů je 9 a žen 10, přičemž žádná z žen nezastává manažerskou funkci, všechny jsou na pozici teamleaderů, dvě ženy na pozici senior teamleader. Zdá se, že muži mají ve firmě větší příležitost pro kariérní růst.

Věková struktura není příliš vyvážená, převažují mladší zaměstnanci a zaměstnankyň. Nejvíce zaměstnaných, 42 %, je v kategorii 25-34 let (73 žen a 28 mužů), následuje kategorie 18-24 let, kde zastoupeno je zastoupeno 29 % zaměstnaných (53 žen a 16 mužů). 19 % zaměstnanců a zaměstnankyň je v kategorii 35-44 let. Zaměstnaných nad 50 let je přibližně 5 % (10 žen a 3 muži). Z údajů nevyplývá, že by v XY byly zaměstnané osoby v důchodu.

Z poskytnutých podkladů dále vyplývá:

- V XY pracuje 5 osob se změněnou pracovní schopností.
- Celkem 17 osob má poloviční nebo tříčtvrtěční úvazek. 11 osob má úvazek ve výši 38,75.
- 94 zaměstnaných (39 %) pracuje v XY méně než 1 rok.

Doporučení:

- Systematicky sledovat strukturu zaměstnanců a zaměstnankyň a působit na tvorbu vyvážených pracovních kolektivů.
- Propojit vytváření diverzifikovaných pracovních kolektivů s tématem kariérního růstu, interního náboru a dále náboru tak, aby byly cíleně vytvářeny nejen diverzifikované pracovní kolektivy, ale aby tak bylo postupováno i v případě vyšších pracovních pozic.
- Působit na odbourávání vertikální genderové segregace, tj. zvyšovat zastoupení žen na vedoucích a manažerských postech tak, aby to odráželo složení zaměstnanecké populace.
- Pro případné pozitivní akce různého typu vytvářet přijetí mezi zaměstnaneckou populací, informovat a citlivě komunikovat politiku diversity.

Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň

Tato kapitola se věnuje oblasti hodnocení šancí vybraných skupin zaměstnanců/kyň na přijetí do zaměstnání a korektností oslovování a průběhu přijímacího pohovoru z hlediska dodržování povinnosti zajištění rovných příležitostí a zákazu diskriminace. Genderově citlivý výběr zaměstnanců a zaměstnankyň je stěžejním krokem personálního procesu, jehož cílem je zajistit kvalitní nábor, ve kterém nerozhodují předsudky, ale důkazy o kvalitách konkrétních osob. Zároveň tento postup umožňuje rozšířit skupinu žadatelů a žadatelek o zaměstnání, což

vede k lepší možnosti výběru a k získání vysoce kvalifikovaných osob.

Na svých webových stránkách nabízí XYpříběhy 4 zaměstnanců a zaměstnankyň (2 muži a 2 ženy krátce přibližují svou kariéru v XY). Jedná se o osoby mladšího věku. Dále je možné se na webu seznámit s nabízenými benefity, které mohou být pro případné zájemce a zájemkyně motivační.

Vzhledem k situaci na trhu práce bývá obtížnější volné pozice obsadit, nicméně i vzhledem k vysoké fluktuaci se měsíčně v průměru přijme zhruba 5 nových operátorek a operátorů a dalších cca 5 lidí na back office.

Z informací získaných během terénního šetření lze usuzovat, že výběrové řízení probíhá rychle a efektivně, bez zbytečných průtahů. Zaměstnanci a zaměstnankyň se rovněž nesetkali s diskriminačními otázkami a diskriminačním jednáním v jeho průběhu.

Používání genderově citlivého jazyka v inzerátech je nejednotné. V jednom z inzerátů je v hlavičce obsažen ženský i mužský rod: Pracovník/ce klientské podpory. V textu se však používá už pouze generické maskulinum, když se hovoří o klientech a zákaznících. Další z inzerátů s hlavičkou: Administrativa – vhodné pro absolventy, používá v hlavičce i textu generické maskulinum.

Inzeráty nepracují s možností nalákat podzastoupené pohlaví nebo starší věkovou skupinu uchazečů a uchazeček a posílit tak diverzitu pracovních týmů. Naopak je pozitivní, že jeden z poskytnutých inzerátů v hlavičce uvádí „vhodné pro OZP“ a povzbuzuje tak případné zájemce a zájemkyně k účasti na výběrovém řízení. Stejným způsobem lze lákat více mužů či starších osob.

Adaptační proces se liší s ohledem na různé pozice. Všichni absolvují 3 týdenní vstupní školení a následně zaměstnanci a zaměstnankyň na operátorských pozicích absolvují 7 denní školení s mentorem či mentorkou, kde se učí používat získané zkušenosti v praxi. Mentoři a mentorky pro zaškolování se střídají a jsou vybíráni

z nejzkušenějších zaměstnanců a zaměstnankyň v jednotlivých týmech. Jejich práce při zaškolování je potom zohledněna v mimořádné odměně. Toto považujeme za dobrou praxi. Následně míří noví operátoři a operátorky do svých týmů. Jedná se o poměrně dlouhý a nákladný proces.

Doporučení:

- Sjednotit inzeráty tak, aby všechny používaly mužský i ženský rod v hlavičce i samotném textu inzerátu.
- V úsilí o vyrovnanější zastoupení mužů a žen, lze v inzerátech uvádět formulaci např.: „Vítáme muže i ženy.“ nebo „Na pozici vítáme také muže.“ Tyto formulace nejsou diskriminační a mohou přilákat nedostatečně zastoupené pohlaví.

Proces propouštění / odchod zaměstnanců a zaměstnankyň

Tato část zprávy 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.

Fluktuace je obecně v XY poměrně velká a to zejména ve zkušební době nebo krátce po nástupu. Z terénního šetření vyplývá, že se jedná o téměř polovinu lidí. Je to zřejmě ovlivněno náročností práce a potřebnou dobou na zapracování, kdy určitou dobu trvá, než noví lidé dokáží naplnit možnosti flexibilní složky mzdy.

V případě, že vznikne nespokojenost s daným člověkem na straně zaměstnavatele, např. z důvodu neomluvených absencí, neuspokojivých výsledků nebo neplnění úkolů, sedne si s tímto zaměstnancem či zaměstnankyní nejprve nadřazený nebo nadřazená a dají mu/jí zpětnou vazbu. Pokud se situace nezlepší, následuje písemná výtky. Standardně je při nástupu uzavírána smlouva na dobu určitou na 1 rok.

V případě, že po 3 měsících od nástupu nedojde ke změně, může být v rámci dodatku smlouva zkrácena na 6 měsíců a teamleader má ještě čas na zvážení, zda s daným člověkem spolupracovat. Případně se tedy smlouva neprodlouží. Takových případů však není mnoho. Výpověď ze strany zaměstnavatele po zkušební době je výjimečná.

Při odchodu daný zaměstnanec či zaměstnankyně vyplňují výstupní dotazník a zároveň se dělá výstupní pohovor, kterého se účastní personalistka a přímý nadřízený či nadřízená. Během terénního šetření bylo zjištěno, že důvody odchodu se analyzují, aby mohla být přijata případná opatření. Tento aktivní přístup je velmi pozitivní. Nejčastějším důvodem odchodu jsou finanční důvody, tedy nespokojenost s výší mzdy, dále odchází i řada absolventů, kteří po zkušební době nejsou přesvědčeni o tom, že tuto práci chtějí dělat. Během šetření nebyla zjištěna jako důvod odchodu diskriminace či obtěžování.

Doporučení:

- Zjišťovat důvody odchodu rovněž s ohledem na pohlaví.
- Získané informace z výstupních pohovorů pravidelně zpracovávat a vést si statistiku důvodů odchodů. Ve výstupním dotazníku se ptát na to, zda mohlo být odchodu ze strany zaměstnavatele/vedení předejito.
- Monitorovat, zda neprobíhají odchody z důvodů diskriminačních.

Vzdělávání a kariérní rozvoj

Tato kapitola se zabývá otázkou vzdělávání, které Plzeňský Prazdroj pro své zaměstnankyně a zaměstnance zajišťuje, a současně sleduje možnosti kariérního rozvoje žen i mužů.

Cílem vzdělávání respektujícího rovné příležitosti je spravedlivý rozvoj pracovní síly. Častým problémem zaměstnavatelů je, že je vzdělávání dostupné pouze určitým skupinám zaměstnaných a že neexistuje vzdělávání v oblasti rovného zacházení. Při plánování vzdělávacích akcí by mělo být pro zaměstnavatele zásadní vedle obsahové náplně i reflexe praktických aspektů týkajících se nabízeného vzdělávání (čas a místo konání, jak dlouho dopředu se o nabídce ví, zda je zajištěno hlídání dětí). Zaměstnavatel by měl mít

v nabídce vzdělávací moduly zaměřené na osvětu vůči rovným příležitostem, prevenci diskriminace nebo na seznamování s podmínkami sladování soukromého a pracovního života.

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

Vzdělávání

XY disponuje tréninkovým oddělením, která má na starosti interní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň. V některých případech jsou zajišťována i externí školení. Možnosti vzdělávání upravuje dokument Rozvoj 2018, Training a Development. Tento dokument podrobně a přehledně seznamuje zaměstnankyně a zaměstnance s možnostmi vzdělávání. Zmiňuje se zde koncept vzdělávání 70:20:10, kdy 10 % tvoří formální vzdělávání (kurzy a semináře měkkých i tvrdých dovedností a znalostí), 20 % učení od ostatních (nadřízený/á, mentor/ka, trenér/ka), toto vzdělávání neprobíhá v učebně, ale přímo během vykonávání práce „on job“. 70 % učení tvoří zkušenosti při řešení pracovních úkolů, projektů apod. Z dokumentu nevyplývá, že se vzdělávání v XY striktně řídí tímto konceptem, nicméně snahou je nepřeceňovat formální školení, ale klást důraz na sociální učení a učení se prací samotnou. Dle zjištění terénního šetření se zdá, že tento přístup se v praxi daří naplňovat. Operátoři a operátorky mají možnost účastnit se různých školení, ale rady a informace čerpají na každodenní bázi od svých teamleaderů či mentorů a mentorek. Teamleader schvaluje svým podřízeným vybraná školení nebo jim přímo doporučuje na vybraných školeních účast. Teamleadeři mají tedy při vzdělávání důležitou roli. Dokument dále předpokládá vytvoření individuálního rozvojového plánu, který probírají zaměstnaní se svým nadřízeným či nadřízenou. Je kladen důraz na to, zda se zaměstnaní sami chtějí rozvíjet.

Nabídka vzdělávání je na intranetu, dále chodí nabídky e-mailem nebo o nich informuje

nadřízený či nadřízená. E-learningové kurzy jsou povinné.

V rámci dotazníkového šetření se většina lidí vyjádřila v tom smyslu, že mají dostatek možností se rozvíjet a vzdělávat. Výrazně pozitivně tuto oblast vnímají muži, v případě ženské zaměstnanecké populace je hodnocení o něco méně pozitivní. Přesto lze shrnout, že téměř 89 % zaměstnaných má za to, že zaměstnavatel dává dostatek příležitostí se profesně vzdělávat.

Rovněž při terénním šetření byla většina respondentů a respondentek spokojena s nabídkou vzdělávání. Řada jich oceňovala snahu pořádat školení přímo v XY, čímž odpadá nutnost jezdit do XY. Je snaha, aby školení byla dostupná i zaměstnancům a zaměstnankyním, kteří potřebují skloubit pracovní a rodinný život, školení netrvají do pozdních odpoledních hodin. Pokud mají zaměstnanci a zaměstnankyně o nějaké školení zájem, domluví se se svým nadřízeným či nadřízenou. Ti si mohou rovněž vyžádat určitý typ školení. Zdá se, že spolupráce s tréninkovým oddělením funguje dobře a vychází jim vstříc. Během šetření nebylo zjištěno, že by se v praxi naplňovalo možné riziko, kdy by nadřízení a nadřízené zneužívali své postavení a nepovolovali svým podřízeným školení, o něž mají zájem. Může k tomu rovněž přispívat skutečnost, že na vzdělávání vedoucích pracovníků a pracovníků v manažerských dovednostech je kladen důraz. Např. teamleadeři mají pravidelná

školení (1x za 1-2 měsíce) s trenérem/kou, případně s externí/m trenérem/kou, která se přímo zaměřují na rozvoj manažerských dovedností. Tento přístup oceňujeme. Role vedoucích týmů je důležitá pro pocit spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň, protože tito mohou svým přístupem řadu věcí ovlivnit.

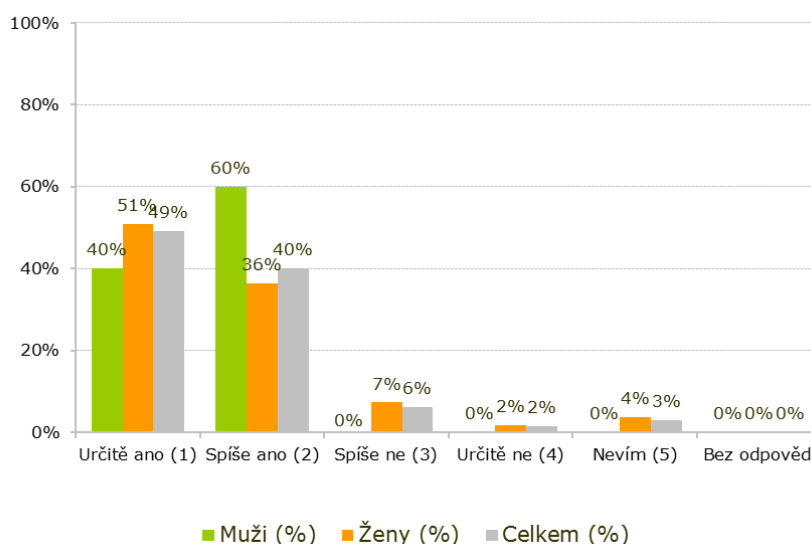
Zajímavý způsob vzdělávání jsou tzv. kolečka, kdy mají zaměstnanci a zaměstnankyně možnost navštívit jiná pracoviště a dozvědět se, co obnáší práce jejich kolegů a kolegyně v XY.

Na pozicích, které to vyžadují, mohou zaměstnanci a zaměstnankyně využít možnost studia angličtiny. Během terénního šetření bylo dále zjištěno, že pokud má někdo zájem v budoucnu jednat s klienty a klientkami v anglickém jazyce, firma těmto zájemcům a zájemkyním rovněž poskytne možnost se v angličtině vzdělávat. Předpokladem nicméně je už určitá znalost jazyka.

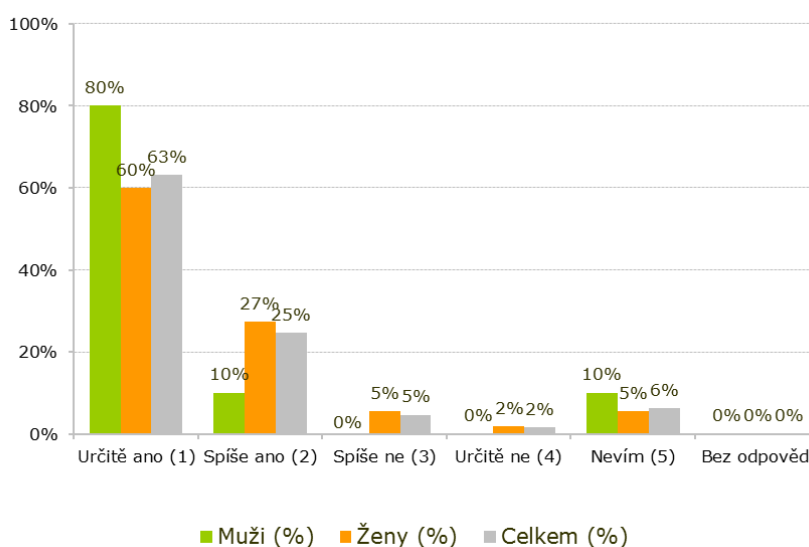
Doporučení:

- Během terénního šetření bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci a zaměstnankyně se v možnostech rozvoje příliš neorientují. Doporučujeme zaměřit se na komunikaci možností ohledně dalšího rozvoje a vzdělávání.
- Dále se jeví jako problematická nemožnost proškolit celý tým operátorů a operátorek

Myslíte si, že vám zaměstnavatel dává dostatek příležitostí se profesně rozvíjet a vzdělávat?



Myslíte si, že je u vašeho zaměstnavatele na vedoucích pozicích dostatek žen?



najednou na jedno téma, ale vždy se z daného týmu vybere určitý počet lidí. Je to dáno povahou práce a nutností být na telefonu pro klienty a klientky. Přesto pokud bude školení realizovatelné pro celý tým, doporučujeme vést i tato hromadná školení, jež mají přesah do určitého teambuildingu.

Kariérní růst

Jak již bylo zmíněno výše, většina nových externích nástupů se týká pozic v call centru a v back office. Na další pozice je snaha nabírat lidi z interních zdrojů. Příležitosti pro růst se zde tedy vytváří, což je dáno do velké míry tím, že se XY v poslední době rozrostlo. Možnosti kariérního posunu vidí i samotní zaměstnanci a zaměstnankyně.

Ze statistických údajů vyplývá, že z 19 vedoucích (mužů i žen) jich ve firmě pracuje déle než 5 let celkem 12. Vedoucí, kteří pracují ve firmě méně než 1 rok, jsou 4. Jedná se pouze o muže a byli zřejmě na pozici vedoucího již přijati v rámci výběrového řízení.

Na interní výběrové řízení se mohou přihlásit všichni, nicméně některými zaměstnanými bylo zpochybňováno zajištění férovosti a rovného přístupu.

„Dle mého se na pozici teamleaderů nevybírají operátoři podle zkušeností. Nevím, podle čeho se

to vybírá...ne všechny výběrové řízení jsou třeba férová....vím o lidech, který tohle strašně demotivovalo, vůbec se přihlásit na nějaký výběrový řízení, i když byl třeba doporučen teamleaderem, že prostě fakt je šikovnej pro tu pozici, ale vedení se rozhodlo vlastně pro někoho jiného.“

88 % zaměstnanců a zaměstnankyň se domnívá, že je ve vedoucích pozicích dostatek žen. Jak je ale zmíněno již výše, poměr žen a mužů ve vedoucích pozicích nekoresponduje s poměrem mužů a žen ve firmě. Zatímco v zaměstnanecké populaci je mužů pouze 22 %, na vedoucích pozicích jich je 47 %.

Doporučení:

- Vytvořit interní koncepci age managementu a vizi spolupráce se zaměstnanými i v důchodovéPůsobit na transparentnost výběrových řízení na vyšší pozice.
- V případě účasti v interních výběrových řízeních vždy neúspěšným kandidátům a kandidátkám poslat zpětnou vazbu a podpořit je v jejich dalším rozvoji.
- Působit na rovné zastoupení žen a mužů ve firemní hierarchii. Různými formami motivovat ke vstupu do vyšších pozic ženy (od verbalizované podpory a zájmu o diverzitu v řídicích pozicích až po vyhledávání talentů/talentek a vytváření specifických talent programů pro ženy).

- Zvážit možnosti diverzifikovaných výběrových komisí, které by mimo jiné přizvaly i budoucí kolegy/kolegyně a tak by byla podpořena i možnost další spolupráce.

Age management ve vztahu k genderu

Tato kapitola se zabývá otázkou age managementu a věkové diverzity. Age management je způsob řízení s ohledem na věk zaměstnaných, který zohledňuje průběh životních fází člověka ve vztahu k práci a přihlíží k jeho měnícím se potřebám (zdraví, kompetence, ale i hodnoty, postoje a motivace). Seniorita se stává uznávanou a oceňovanou kvalitou. Age management klade důraz na kvalitu výstupů a přínosů člověka v jednotlivých fázích životního cyklu, tj. stejně mladých, jako starších zaměstnanců a zaměstnankyň. Současně je kladen důraz na potřebu a nutnost dosáhnout stabilní základny zkušených zaměstnanců/kyň z vlastních zdrojů a dlouhodobě je udržet a kultivovat. Právě zaměstnanci a zaměstnankyně vyššího věku disponují cennými zkušenostmi a znalostmi, které organizace ztrácí ve chvíli, kdy nevychází vstříc jejich specifickým potřebám v soukromém životě.

Jak je již výše uvedeno, XY je mladá pobočka. 71% lidí je ve věkové kategorii do 34 let. Nejvíce zaměstnaných, mužů i žen, je v kategorii 25-34 let. Pouze asi 5 % zaměstnaných je starších 50 let. Zdá se tedy, že pro mladší věkové kategorie je práce v XY vnímána jako vhodná a že šanci dostávají i čerství absolventi a absolventky a lidé, kteří zatím nemají příliš pracovních zkušeností. Skutečnost, že je zastoupena především mladší generace je vysvětlována tím, že ačkoliv se lidé staršího věku o práci občas uchází, odchází ještě ve zkušební době, protože nezvládají technickou stránku tohoto zaměstnání nebo tempo vyřizování příchozích hovorů. Je to zřejmě ovlivněno i tím, že noví lidé se externě nabírají především na operátorské pozice. Tato pozice je považována napříč firmou za poměrně náročnou.

Na druhou stranu terénní šetření přineslo také poznatek, že v případě, kdy se starším osobám věnuje z počátku při zaškolování dostatečná pozornost a vše se jim podrobně vysvětlí, svého

zaměstnání si velmi váží a jsou loajálními pracovníky a pracovníci. Zaměstnaných starších 40 let na pozici vedoucích je celkem 6 z 19, tedy necelá třetina. Všichni jsou ve firmě déle než 5 let. Zdá se tedy, že firma poměrně využívá možnosti obsadit tyto pozice seniorskými zaměstnanci a zaměstnankyněmi.

Na téma age managementu je navázáno téma zdraví a pracovních podmínek. Oceňujeme, že firma je otevřená tématu zdraví a probíhají tak kurzy rehabilitačního cvičení, den zdraví, nebo jsou k dispozici pomůcky typu overball.

Velkou část pracovních pozic představují v XY operátorské pozice. Operátoři a operátorky mohou čelit stresu při komunikaci s náročnými klienty a klientkami a při vyřizování velkého množství telefonátů. Ukázalo se, že vysoký počet zaměstnaných kouří, což může být spojeno právě s vyšší mírou stresu. V tomto ohledu se zdá, že dobře fungují teamleadeři, kteří mají týmy operátorů a operátorek na starosti. Je možné s nimi konzultovat náročné telefonáty a podřízení a podřízené je často vnímají jako oporu. K odpočinku a uvolnění stresu by mohla sloužit například relaxační místnost, která v minulosti byla k dispozici, nebo obdobný prostor, kde by bylo možné si na chvíli odpočinout po náročném hovoru.

Doporučení:

- Dbát na práci se stresem v případě zaměstnaných na telefonu. Vytvořit relaxační místnost, včetně vybavení antistresovými pomůckami.
- S cílem diverzifikovat pracovní kolektivy se zaměřit na náborovou praxi. Věnovat se i tomu, jak firma působí navenek – důraz na mladý a dynamický kolektiv může odstrašovat potenciální kandidáty a kandidátky staršího věku.
- Dále se zaměřit i na proces zaškolování – citlivě se věnovat potřebám starších osob s ohledem na jejich specifické potřeby.

Příklad dobré praxe odjinud

Firma Provident Financial se rozhodla zaměřit ve svém náboru i na starší věkovou skupinu. V tomto smyslu připravila náborový program, který nabízí možnost starším lidem přijít se seznámit s firmou

jako s celkem, zjistit, jak firma funguje, jaké vyznává hodnoty a jak vypadá práce v call centru. V tomto smyslu se snaží firma pracovat s odbouráváním stereotypů, když ukazuje i své

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 stejné odměny za stejnou práci je kvantifikovatelným výsledkem uplatňování politiky rovných příležitostí.

Pracovní hodnocení

Auditorky neměly k dispozici dokumenty, které by popisovaly systém hodnocení. Vyplynulo, že na určitých pozicích provádějí zaměstnaní každoroční sebehodnocení, na některých pozicích bylo sebehodnocení již zrušeno. Zaměstnanci a zaměstnankyňe mají nastavené cíle, jejichž naplňování se každý rok zhodnotí. Jedná se o individuální cíle a výkonnostní cíle, ty jsou pro všechny stejné. V rámci sebehodnocení si daný člověk sám vyhodnotí naplňování cílů, které kontroluje nadřízený či nadřízená. Následně je hodnocení postoupeno na HR oddělení.

Kromě tohoto formálního hodnocení probíhá zpětná vazba na každodenní bázi. Na operátorských pozicích ji zajišťují zejména teamleadři. Pozitivní je skutečnost, že podřízení zaměstnanci a zaměstnankyňe cítí, že mohou dávat zpětnou vazbu nadřízeným. Ne v rámci formálního schématu, ale opět na každodenní bázi. Ukazuje to na otevřenost a přátelské prostředí.

V rámci terénního šetření nebyly k systému hodnocení zaznamenány žádné výhrady ze strany zaměstnaných, a to jak na pozici vedoucích, tak řadových zaměstnankyň a zaměstnanců.

Doporučení:

- Sledovat diskrepance mezi jednotlivými hodnocení a zaměřit se rovněž na případné rozdíly v hodnocení dle pohlaví.

starší zaměstnance a zaměstnankyňe, které dále vzájemně propojuje a síťuje.

- Cíleně rozvíjet hodnotící kompetence vedoucích tak, aby uměli systematicky rozpoznávat znaky vhodné k hodnocení v průběhu celého období. Využití „1-1“ k poskytování zpětné vazby je skvělou příležitostí, stojí za to ale provázat s dalšími nástroji oceňování, tak jak to již někteří vedoucí dělají a zvyšují tak motivaci zaměstnaných.
- Zvyšovat genderovou citlivost vedoucích v oblasti hodnocení a kariérního růstu, zvědomovat případné stereotypy, ale také odlišné aspirace, kde také mohou působit internalizované předsudky samotných zaměstnankyň a zaměstnanců.

Odměňování

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

Na některých pozicích je součástí stálé fixní mzdy rovněž flexibilní složka, která se odvíjí například od úspěchu v prodeji. Na většině pozic se v průměru jedná o částku 1 300,- Kč, které lze dosáhnout při 100 % plnění, přičemž pro velkou část zaměstnanců a zaměstnankyň to nebývá zpravidla obtížné. Výše flexibilní částky není vysoká a není vesměs považována za příliš motivační. Záleží však na možnostech konkrétní pozice.

Na každoroční vyhodnocování plnění úkolů je navázáno rozdělování ročních bonusů, jejichž výše se zároveň odvíjí od produktivity firmy v daném roce.

Na operátorských pozicích panuje nespokojenost ohledně výše mzdy. Ta je ostatně i důvodem odchodů zhruba v polovině případů. Zaměstnanci a zaměstnankyňe si stěžují i na to, že mzda s odpracovanými roky u firmy neroste a že

v tomto ohledu firma neoceňuje zkušenosti a pracovní senioritu.

Během šetření se ve firmě často objevoval názor, že práce s takto nízkou mzdou není vhodná pro muže, kteří jsou tradičně považováni za živitele rodin a že je to i důvodem nižšího počtu mužů ve firmě.

„Já teda spíš si říkám, že být chlap, tak tady nepracuju, protože to nemůžu uživit rodinu....tady jsou fakt extrémně nízké platy. Ty muži od rodin tady asi proto podle mě nepracují.“

„Anebo ano, pracovat tady, ale mít k tomu ještě nějaký brigády.“

Dotazníkové šetření však ukázalo, že je ve firmě zaměstnán velký počet rodičů samoživitelů, většinou se jedná o ženy. V současné době již často neplatí, že živitelem rodiny je muž a XY je toho příkladem. Auditorky se setkaly s názorem, že zaměstnankyně samoživitelky zde pracují, protože potřebují práci a v okolí není příliš mnoho jiných příležitostí.

V případě, že zaměstnanci a zaměstnankyně vykonají v práci něco mimořádného, mohou jako speciální ocenění získat medaile, na které je navázáno i finanční ohodnocení. Nominovat mohou své kolegyně a kolegy všichni. Jedná se o práci, která vybočuje mimo každodenní agendu. V této souvislosti vyvstává otázka, zda mají

všichni skutečně stejnou příležitost ocenění získat, protože povaha práce na některých pozicích nemusí umožnit výkon aktivity nad rámec běžné agendy. Zaměstnaní si např. nedovedli představit, co by mohl vykonat řadový operátor či operátorka, aby na medaili dosáhli.

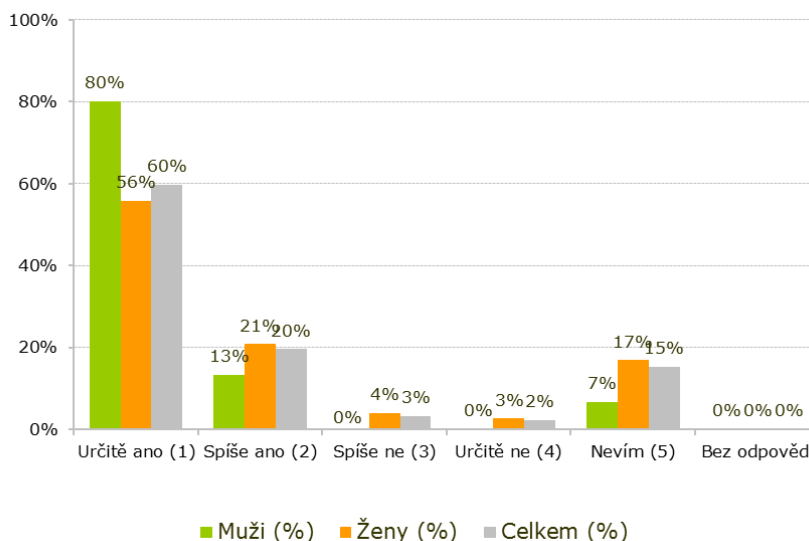
Rovněž v případě, kdy jsou vyhlášeny prodejní soutěže, nelze podle mnohých soupeřit s těmi, kteří mají standardně vysoké prodeje. Navrhováno bylo nastavit kritéria tak, aby bylo měřeno zlepšení o určité procento.

Pokud se jedná o rovné odměňování, z dotazníkového šetření plyne, že 80 % lidí se domnívá, že muži i ženy dostávají za stejnou práci stejný plat. Větší jistota nicméně panuje u mužů, kterých je 93 % oproti 77 % žen. Auditorky neměly k dispozici údaje o výši mzdy a nelze je tedy objektivně porovnat.

Doporučení:

- Působit na větší transparentci mezd, resp. přesvědčení o rovném odměňování mezi muži a ženami. Je možné v pravidelných intervalech zveřejňovat anonymizované tabulky dle pohlaví.
- Využít systému Logib. Jedná se o analytický nástroj pro samostatné testování rovnosti v odměňování mezi muži a ženami – tj. testování stejné odměny za stejnou práci. Výpočet se provádí pomocí regresní analýzy, která zkoumá objektivní faktory ovlivňující

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



výši mzdy, včetně osobních charakteristik (nejvyšší dosažené vzdělání, délka praxe, délka trvání pracovního poměru) a další charakteristiky týkající se konkrétního pracovního místa (požadovaná úroveň odborných dovedností, úroveň řízení). Pohlaví je součástí regrese jako další nezávislá proměnná. V současné době je možné využít zahraniční verzi nástroje <https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/dienstleistungen/selbsttest-tool--logib.html>, příp. českou podporu http://www.rovnaodmena.cz/?page_id=291

- Při soutěžích stanovit kritéria tak, aby byl posuzován nárůst procentuální – a tedy byla zajištěna srovnatelná hodnocení úspěchů.

Benefity

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

Nabídku benefitů upravuje firemní směrnice. XY nabízí zaměstnaným například 5 dní dovolené navíc, stravenky, po roce práce u společnosti příplatek na penzijní připojištění, slevy na služby XY nebo slevové akce s různými partnery, jako je levnější sim karta nebo tankovací karta.

XY neumožňuje zaměstnaným využívat tzv. sick days, ačkoliv je tento benefit již běžně v řadě firem k dispozici. Zaměstnanci a zaměstnankyně XY by tuto možnost uvítali. V minulosti se využití tohoto benefitu již řešilo, nicméně tato možnost byla zamítnuta s odkazem na finanční náklady. Argumentováno bývá také tím, že si v případě potřeby mohou zaměstnanci a zaměstnankyně čerpat dovolenou, kterou mají navíc nebo mohou využít home office. Tím však ztrácí benefit delší

dovolené částečně na významu, protože dovolená slouží k odpočinku a ne k léčení nemoci. Rovněž je třeba rozlišovat mezi home office a sick day, obě možnosti slouží k jiným účelům.

Nabízené benefity jsou poskytovány plošně bez ohledu na potřeby jednotlivých skupin zaměstnanců a zaměstnankyň. Jiné benefity by uvítali rodiče s malými dětmi, jiné zase mladí bezdětní lidé nebo naopak starší osoby. V tomto by mohl napomoci systém Cafeteria, který umožňuje čerpat benefity dle individuální situace zaměstnaných. Mnoho zaměstnanců a zaměstnankyň zmiňovalo o systém Cafeteria zájem.

Dále byl zmíněn zájem o benefit ve formě příspěvku na dovolenou a také by rodiče s dětmi uvítali možnost pořádání příměstských táborů pro děti.

Řada zaměstnaných uvedla v dotazníku jako benefit pouze stravenkovou kartu, případně, že nemají žádné benefity. Zdá se, že i když zaměstnanci a zaměstnankyně vědí o možnostech čerpání benefitů, řadu jich nevyužívají, protože je nepovažují za výhodné, např. multisport kartu nebo tankovací MOL kartu.

„...ale moc benefitů, které by byly zajímavé, tu nejsou, sedíme tu u počítače celý den, záda, hlava i oči trpí, benefit by měl být zaměřen na tyto části. Multisport kartu bohužel neberou všude a na masáži, optiku, nebo kosmetiku, vitamíny, léčiva, rehabilitace, wellness nic takového karta neumožňuje.“

Doporučení:

- Zaměřit se na informování o benefitech, které XY poskytuje.
- V případě možností rozšířit benefitní systém o benefity se specifickým zaměřením na zdraví, relaxaci a podporu péče. Zvážit zavedení systému Cafeteria.

- Vést statistiky využívání benefitů dle pohlaví, sledovat a vyhodnocovat tuto oblast s ohledem na zájem zaměstnaných žen a mužů.

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 zaměstnaných, 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.

Terénní šetření ukázalo, že většina zaměstnaných je s možnostmi sladování spokojena. Zaměstnanci a zaměstnankyně oceňovali zejména vstřícnost v případech, kdy potřebují akutně řešit osobní záležitosti. Nicméně 20 % zaměstnaných se

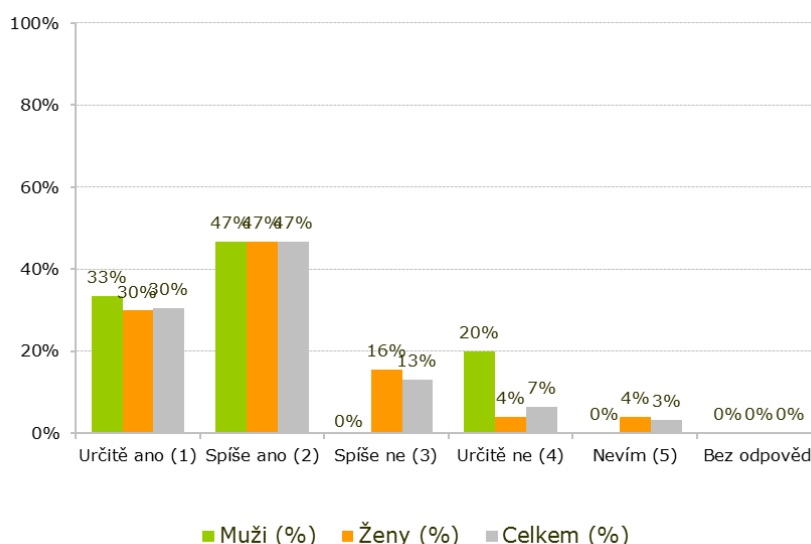
nedomnívá, že by zaměstnavatel vycházel při sladování zaměstnaným vstříc. Je zde tedy ještě prostor pro lepší nastavení možností sladování.

Z šetření také vyplynulo, že na klientském centru je obtížné si plánovat osobní život, protože zaměstnanci a zaměstnankyně neví, jak přesně budou mít práci za měsíc rozvrženou. Vnímají pak jako problematické i např. objednání k lékaři či lékařce. Obtížné se jeví skloubit osobní, rodinný a pracovní život na vedoucích pozicích. To může být dáno tím, že jako vedoucí v návaznosti na provoz či vytíženost nemohou reálně využívat tolik flexibilní formy práce.

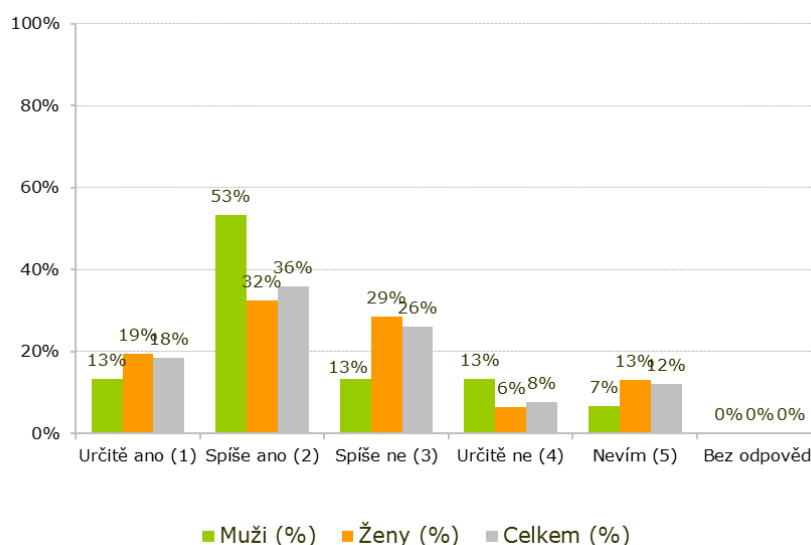
Zajímavé je, že z dotazníkového šetření vyplynulo, že o možnostech sladování pracovního a osobního života se cítí být informováni spíše muži, a to 66 %, oproti 51 % žen. Poměrně velká část zaměstnaných se necítí být dostatečně informována o možnostech sladování.

Nicméně sladování rodinného a pracovního života ve firmě řeší spíše ženy. Z nich v dotazníkovém šetření 40 % uvedlo, že pečuje o děti do 10 let věku, z mužů to bylo pouze 7 %. Pětina dotázaných je samoživitelem nebo samoživitelkou a 6 % žen (žádný muž) pečují o jinou závislou osobu. Z údajů je tedy patrné, že sladování osobního, pracovního a rodinného života je téma, které se dotýká řady zaměstnaných a je tedy třeba se mu patřičně věnovat.

Vychází váš zaměstnavatel vstříc potřebám svých zaměstnanců/kyň v otázce sladování soukromého a pracovního života?



**Máte ... informován/a o:
[Opatřeních, které zam. poskytuje ke
sladování soukromého a pracovního života]**



XY jednalo s vedením místní školky o možnosti prodloužení otevírací doby, tak aby rodiče měli usnadněné vyzvedávání. Ukázalo se však, že ve školce v XY mají dítě pouze asi 4 zaměstnankyně či zaměstnanci a reálně se tedy situace pro řadu lidí nezmění. Nicméně i tak je toto úsilí jistě pozitivní. Vzhledem k obtížím při sladování péče o rodinu a prací na směny bude zřejmě do budoucna nutné hledat další způsoby, které rodičům umožní situaci řešit.

Jelikož velký počet zaměstnaných, především žen, pečuje o malé děti, stálo by za uvažování zřízení firemní školky či dětské skupiny. Terénní šetření ukázalo, že zájem by byl hlavně o hlídání menších dětí.

Zejména zaměstnankyně velmi oceňovaly uspořádání dětského dne, pro děti zaměstnanců a zaměstnankyň a jejich příbuzných či přátel. Uvítaly by pořádání této akce pravidelně.

Doporučení:

- Uchopit téma sladování práce a osobního života, definovat oblasti podpory – např. možnost čerpání dovolené v průběhu prázdnin, možnosti čerpání neplaceného volna v případech péče apod.
- Zjistit pomocí dotazníkového šetření, zda je mezi zaměstnanými zájem o zřízení dětské skupiny a následně případně podniknout kroky k její realizaci.

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

Home office

V XY panuje velmi otevřený přístup k využívání home office. Tuto možnost mohou využívat i operátoři a operátorky v call centru. Zaměstnankyně a zaměstnanci tento přístup oceňovali, pro mnohé je tato možnost důležitá pro sladění rodinného a pracovního života. K práci na home office však nedostávají firemní počítač, pouze telefonní linku a sluchátka, zaměstnanci a zaměstnankyně tak musí pro práci využívat své soukromé počítače. V případě, že někdo nemá počítač, je pro něj tato možnost nedostupná. Příležitost využívat home office nemají tedy všichni stejnou. Na home office není automatický nárok. Práci z domova lze využívat až po zapracování a v případě, že daný člověk plní kritéria produktivity. V opačném případě může být i z home office odvolán a po zlepšení produktivity může benefit opět čerpat.

Během šetření bylo zjištěno, že pro teamleadery je využití home office spíše občasná záležitost, protože musí být svému týmu k dispozici.

Využití home office převažuje u žen, může to souviset i s tím, že jich je v poměru méně na vedoucích pozicích. 27 % mužů oproti 4 % ženám uvedlo, že o home office má zájem, nemá však možnost ji využít. Zdá se tedy, že všichni nemají v tomto ohledu rovné podmínky.

Částečný úvazek

Částečný úvazek má celkem 28 osob, z toho 4 jsou muži. 17 zaměstnankyň a zaměstnanců má poloviční nebo tříčtvrtěční úvazek a 11 osob má úvazek zkrácen pouze minimálně na 38,75. Tuto flexibilní formu práce využívají zejména zaměstnankyně, které potřebují sladit práci s péčí o děti. Týká se to především operátorských pozic, které mají i odpolední směny končící pozdě večer. Pro rodiče je komplikované zařadit vyzvedávání ze školky nebo z družiny. *„Odpolední směny jednou za měsíc bych potřebovala zrušit, ale prostě nejde to. Je to nastavený, že musí chodit lidi. S malejma dětma, školkovejma, je to téměř neslučitelný. Ale aspoň je tady ta možnost těch 6 hodin.“ „Jako operátorka bych tady asi nebyla, to bych pak ty děti neviděla.“*

Odpolední směny nevyhovují nikomu a zdá se nemožné řešit situaci individuální domluvou. Z tohoto důvodu i některé zaměstnankyně odcházejí.

Pružná pracovní doba

Možnost využití pružné pracovní doby se liší dle různých oddělení. Tam, kde je práce na směny, pružnou pracovní dobu mít nelze. Velká část dotazovaných, 44 %, uvedlo, že o pružnou pracovní dobu má zájem, ale nemají možnost ji využít. Během terénního šetření nicméně zaměstnankyně a zaměstnanci oceňovali vstřícnost při individuální domluvě při posouvání konce a začátku směn dle jejich aktuálních potřeb.

Možnost individuální domluvy

Tuto možnost má, dle dotazníkového šetření, 63 % dotázaných žen a 71 % dotázaných mužů. 25 % zaměstnaných by o ní mělo zájem, ale možnost nemá. Bude to zřejmě souviset se směnným provozem na některých odděleních.

Stlačený pracovní týden

Velké procento dotázaných, 45 %, projevilo zájem o využití této možnosti. Může to být podnět pro zaměstnavatele k hledání cesty, jak umožnit tuto formu práce více lidem.

Přesčasy

Z šetření nevyplynulo, že by přesčasy byly v XY problémem pro zaměstnance a zaměstnankyně na řadových pozicích. Může to souviset i s tím, že řada lidí pracuje na směny. Vyžaduje-li to provoz, mohou být vyhlášeny přesčasy, na které se zaměstnanci a zaměstnankyně sami hlásí a následně si vybírají náhradní volno nebo si je nechají ve většině případů zaplatit. Zaměstnanci a zaměstnankyně na vedoucích pozicích, např. teamleadery, mají situaci komplikovanější. Mohou vykonávat práci přesčas, která není oficiálně nařízena a tedy následně ani proplacena, protože jejich týmy pracují na směny a potřebují být k dispozici všem.

Doporučení:

- Zvážit větší prostupnost práce z domova – a to především se zaměřením na poskytování pracovních pomůcek.
- Dávat důraz na využívání flexibilních forem práce nejen u žen, ale i mužů. Muži mají především zájem o stlačený pracovní týden a pružnou pracovní dobu.
- Zaměřit pozornost na systematické řešení problematiky přesčasů u vedoucích pracovníků a pracovníků.

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

Z poskytnutých dokumentů k auditu nevyplývá, že by management MD/RD byl nějakým způsobem formálně řešen, v dokumentech tato úprava chybí. Neexistuje tedy jednotný přístup napříč celou firmou a bude tedy spíše záležet na osobních vazbách a iniciativě odcházejících zaměstnankyň. Z terénního šetření vyplývá, že odchod řešily zaměstnankyně se svou nadřízenou a nadřízeným a s oddělením HR, přičemž na vyžádání obdržely potřebné informace.

V průběhu mateřské a rodičovské dovolené probíhala komunikace spíše na neformální bázi a závisí především na přátelských vazbách v týmu, zda například budou pozvány na firemní akce, jako je vánoční večírek.

Zaměstnankyně rovněž neměly během MD a RD příležitost se dále vzdělávat a rozšiřovat si svou kvalifikaci. Komunikaci ohledně návratu zahajovaly opět samotné zaměstnankyně. Účastnice terénního šetření se shodly na tom, že místo, kam se vrátit v XY je, a že nevnímají, že by docházelo k propouštění zaměstnankyň na MD/RD či po jejím ukončení.

Existují příklady spolupráce s firmou i během MD a RD formou brigády. Je to dobrý způsob, jak zajistit kontinuitu pracovního know how a usnadnit nástup zpět. Bylo by vhodné tuto možnost nabízet plošně všem zaměstnankyním na MD/RD.

Řada zaměstnankyň nastoupila zpět na zkrácený úvazek, z šetření vyplynulo, že návrat na plný úvazek by nezládly skloubit s rodinou a raději by nenastoupily vůbec. Zdá se, že některé zaměstnankyně nevěděly, že možnost zkráceného úvazku po návratu z RD je zákonná povinnost

zaměstnavatele. V tomto smyslu by bylo vhodné tuto formu práce navrativším se zaměstnankyním prezentovat. Po nástupu absolvují zaměstnankyně znovu vstupní školení, které jim pomůže se lépe znovu začlenit do pracovního procesu.

Na individuální bázi se zdá, že komunikace funguje, nicméně je v zájmu zaměstnavatele, aby se snažil udržet stávající zaměstnankyně, které již mají potřebnou praxi. S ohledem na vysokou fluktuaci a fakt, že nejvíce zaměstnaných představují ženy ve věkových kategoriích 18-24 let a 25-34 let, lze předpokládat, že odchody na mateřskou a rodičovskou dovolenou budou stále aktuální. Proto je vhodné se tomuto tématu věnovat intenzivněji.

Doporučení:

- Vytvořit vlastní přístup k managementu mateřských a rodičovských dovolených: stanovit odpovědnosti vedoucích a HR v komunikaci se zaměstnancem/kyní před mateřskou a rodičovskou dovolenou, v jejím průběhu a i před jejím ukončením tak, aby byl zachován vzájemný kontakt a byla připravena spolupráce do budoucna.
- V průběhu mateřské a rodičovské dovolené nabízet účast na vzdělávání a tak podpořit rozvoj kompetencí zaměstnanců a zaměstnankyň na MD/RD.
- Vytvořit informační materiál pro zaměstnankyně odcházející na mateřskou dovolenou a pro zaměstnance a zaměstnankyně s malými dětmi. Materiál by měl obsahovat přehledné informace týkající se odchodu na mateřskou/rodičovskou dovolenou, o jejím průběhu a návratu, včetně možností sladování soukromého a pracovního života. Neopomenout nárok na úpravu pracovní doby, ale i otcovskou dovolenou.
- Průběžně komunikovat se zaměstnankyněmi na mateřské dovolené a zaměstnanými na rodičovské dovolené. S těmi, kteří si to přejí, udržovat častější kontakt a více je zahrnovat do chodu firmy, například zasíláním informačního zpravodaje, aby byla zachována pracovní kontinuita.

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.

Přístup k politice rovných příležitostí

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

Rovné zacházení je v XY upraveno v několika dokumentech. Kodex obchodního chování obsahuje kapitolu s názvem Zdvořilost na pracovišti zahrnující témata – Rovné příležitosti, Pracoviště bez obtěžování a Chování při práci. Kapitola deklaruje snahu o zajištění rovných příležitostí pro zaměstnance.

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

Kapitola se dále hlásí k podpoře rozmanitosti a nepřijatelnosti jakékoliv formy obtěžování. Velmi oceňujeme, že jsou vyjmenovány konkrétní formy obtěžování a zaměstnanci a zaměstnankyně si tak mohou lépe představit, co tato forma chování představuje. Z pohledu rovných příležitostí je třeba ocenit kvalitní a profesionální zpracování této kapitoly. Co lze naopak vytknout, je zahrnutí těchto témat do kapitoly Zdvořilost na pracovišti. Rovné příležitosti a obtěžování jsou zásadní témata a jejich zařazení do kapitoly s tímto názvem může působit tak, že dochází k jejich zlehčování. Jedna z kapitol se věnuje způsobu oznamování porušení kodexu včetně anonymního oznámení.

Z hlediska vizuální stránky jsou v kodexu zastoupeny ženy i muži i různé etnicity, nicméně jedná se spíše o mladé lidi a chybí zde reprezentace starších osob.

V praxi se nicméně cíl rozmanitosti naplňovat příliš nedaří. 78 % zaměstnaných představují ženy s tím, že se mezi zaměstnanými vyskytují stereotypní představy o vhodnosti určitých pracovních pozic spíše pro ženy či naopak pro muže a řada se jich shodne na tom, že mzda je pro muže příliš nízká a zaměstnání na řadových pozicích je pro ně nevhodné. Rovněž se příliš nedaří nabírat a udržet si starší zaměstnance a zaměstnankyně. V XY nepracuje žádný muž starší 55 let a pouze 3 ženy.

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

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

Dokumenty poskytnuté k analýze jsou převážně v generickém maskulinu. Používá se označení zaměstnanec, zákazník, pracovník, zástupce apod.

Auditorky si jsou vědomy skutečnosti, že používání obou forem, tedy maskulina i feminina, může přispívat k zdlouhavějšímu procesu tvorby dokumentů, z hlediska genderové rovnosti se však jedná o velice důležitý aspekt. Je prokázáno, že ve většině případů si lidé při užití generického maskulina spontánně představí muže. Čím vyšší je prestiž dané pozice či profese, tím se také zvyšuje procento asociací s mužským pohlavím. V důsledku užívání generického maskulina se ženy vytrácejí z naší představy o veřejném životě, jsou systematicky zneviditelnovány a v reálném a materiálním důsledku také společensky znevýhodňovány.

Doporučení:

- Ve všech dokumentech (interní předpisy, smlouvy, dopisy apod.) používat obě rodové

formy, maskulinum i femininum, např. zaměstnanci a zaměstnankyně.

- Proškolení vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně, aby uměli aplikovat rovný přístup v každodenní praxi, dovedli rozpoznat i jemnější formy diskriminace (tzv. mikrodiskriminace) a sami se jí nedopouštěli.
- Vyvolat diskusi na téma diverzity a genderové rovnosti. Komunikovat o tématu pozitivních akcí a pokusit se najít širokou podporu pro uplatňování určitých typů akcí pro méně zastoupené skupiny tak, aby existovala akceptace tohoto přístupu mezi zaměstnaneckou populací.

Diskriminace, šikana a sexuální obtěžování

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

Při terénním šetření nebyl zaznamenán případ obtěžování, diskriminace či šikany. Z dotazníkového šetření vyplývá, že se v posledních 3 letech setkalo s tím, že by byl u zaměstnavatele někdo obětí šikany nebo sexuálního obtěžování, 3 % zaměstnaných.

Zaměstnankyně a zaměstnanci uvedli, že absolvovali na toto téma školení a že vědí, kam se v případě potřeby obrátit. To lze hodnotit jako velmi dobrou praxi.

V dotazníkovém šetření však zvolilo jako odpověď na tuto otázku možnost ne 2 % respondentů a respondentek a 13 % možnost nevím. Bylo by proto vhodné znovu o možnostech řešení zaměstnance a zaměstnankyně informovat.

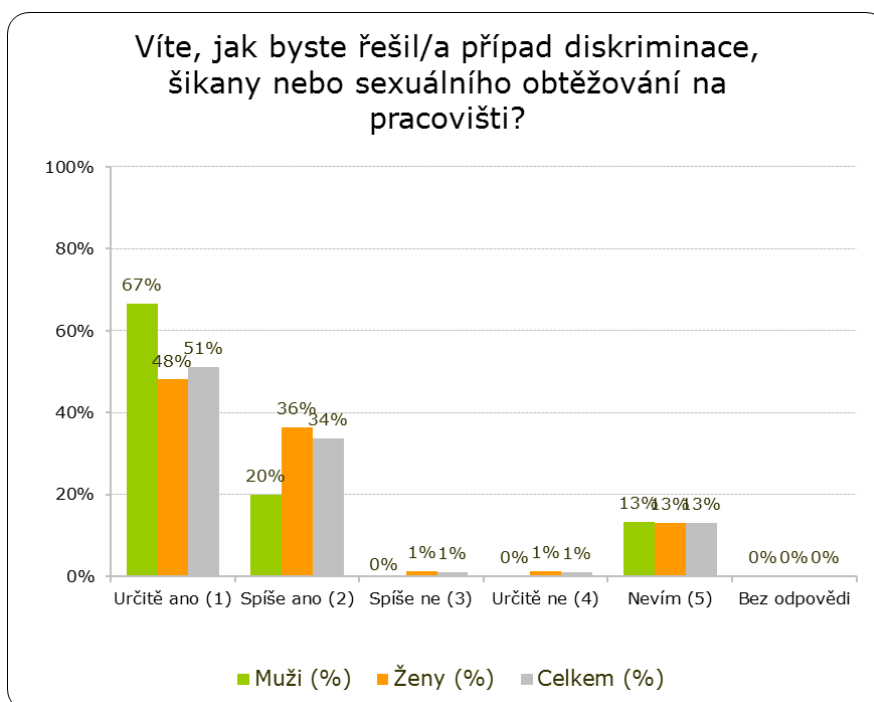
Doporučení:

- I nadále provádět pravidelnou osvětu o tom, co je šikana a sexuální obtěžování a jaké nástroje mají zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří se s takovým jednáním setkají, k dispozici.

Systém komunikace

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

Předávání informací na úrovni pobočky v XY funguje poměrně dobře. Zaměstnankyně a



zaměstnanci si navzájem sdělují vše potřebné a během šetření se neobjevil názor, že by si někdo schovával informace pro sebe, aby získal nad ostatními nějaké výhody. Zaměstnanci a zaměstnankyně však vnímají někdy jako problematické, že nedostávají včas informace o změnách souvisejících s nabídkou služeb a produktů. Dostávají se pak do situací, kdy klienti a klientky disponují potřebnými informacemi dříve než oni a dozvídají se to až během komunikace s nimi. Následkem pak může být špatné hodnocení úrovně komunikace ze strany klientů a klientek a tím pádem i nižší finanční ohodnocení.

Relativně velký počet zaměstnaných nemá pocit, že je dostatečně informován o významných rozhodnutích o chodu firmy. Zajímavé je, že zásadně převažují ženy. 30 % žen oproti 7 % mužů zvolilo možnost ne a 8 % žen oproti 0 % mužů zvolilo možnost nevím. Existuje zde tedy významná disproporce, které může souviset i s tím, že ve vedoucích pozicích je s ohledem na poměr mužů a žen ve firmě, více mužů, přičemž lze předpokládat, že nadřízení a nadřízené disponují více informacemi než řadoví zaměstnanci a zaměstnankyně.

Rozporuplně je vnímán přístup nejvyššího vedení XY. Zaměstnanci a zaměstnankyně se setkali s arogantním a povýšeným jednáním. V průběhu výroční prezentace, tzv. road show někteří zaměstnanci a zaměstnankyně čelili ne příliš

otevřenému postoji a neprofesionálnímu chování.

Doporučení:

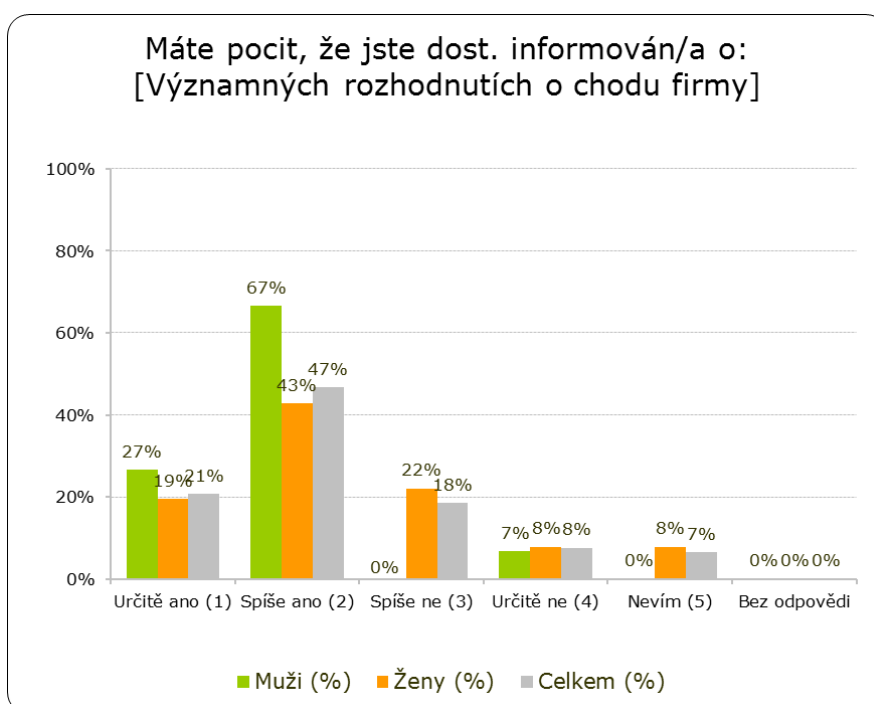
- Věnovat pozornost způsobům informování o chodu firmy, stejně jako o změnách souvisejících s nabízenými službami a produkty, tak aby k potřebným informacím měli přístup všichni zaměstnanci a zaměstnankyně.
- Působit na propojování týmů, zvláště pozitivně byla hodnocena možnost setkání i s jinými pobočkami. Některé komunikační problémy by tak mohly být otupeny.

Pracovní prostředí

Tato kapitola se věnuje pracovnímu prostředí, tj. uspořádání prostoru a konkrétním fyzickým podmínkám. Z hlediska politiky rovných příležitostí je důležité udržívat úroveň důstojnosti, která přispívá k tvorbě inkluzivního prostředí, které je vstřícné ke všem.

Prostředí a atmosféra v XY byly hodnoceny kladně. Zaměstnanci a zaměstnankyně hodnotili prostředí jako příjemné, komunikaci s kolegy a kolegyněmi i nadřízenými jako přátelskou.

V operátorských týmech je třeba vyzdvihnout pozici teamleaderů. Z šetření vyplynulo, že velkou měrou přispívají k tomu, aby se jejich podřízení a podřízené cítili v práci dobře. Jsou totiž zodpovědní za produktivitu celého týmu. Toto přenesení odpovědnosti však, na druhou stranu,



vytváří na teamleadery tlak a je pro ně zatěžující. Mají omezené možnosti i finanční prostředky na ohodnocení práce podřízených a hledají potom jiné cesty, jak si je udržet. Někteří například vytváří společná setkání nad snídaní, přičemž pohoštění hradí ze svých soukromých zdrojů.

Řada pracovníků a pracovníků se stýká i neformálně, např. pokud tým vyhraje nějakou soutěž, jdou společně do restaurace. Pořádají se také různé týmové akce.

Pracovní prostředí ve smyslu fyzických prostorů firmy, uspořádání a konkrétních pracovních podmínek je zaměstnanci/kyněmi vnímáno veskrze pozitivně. Byť je sedavé zaměstnání při práci u počítače poměrně náročné a zaměstnanci/kyně mají v některých případech vyjma obědové pauzy jen dalších 20 minut přestávky, firma poskytuje určité kompenzační prostředky. Jsou to například jednou týdně organizované kurzy rehabilitačního cvičení, den zdraví, nebo pomůcky typu overball.

V průběhu auditního šetření se nicméně opakovaně objevily některé požadavky na vylepšení prostředí, které by zaměstnanci/kyně uvítali. Chybí především místnost určená k relaxaci a také kantýna či jiná možnost občerstvení než ta, kterou v současnosti nabízí automat. Stížnosti na nekvalitní stravu z automatu byly poměrně široce sdílené. Občerstvení by zaměstnanci/kyně využili nejen v případech, kdy si nestihnou či nemohou objednat oběd den dopředu.

Doporučení:

- Zajistit kvalitnější občerstvení, dle možností provozu.

Společenská odpovědnost CSR

Problematika společenské odpovědnosti firmy (CSR) není často zmiňována v souvislosti s postavením žen a mužů, přesto jsou v jejím rámci mnohdy realizovány aktivity, které je zapotřebí ocenit a jež je také možné vnímat v genderovém kontextu.

Společenská odpovědnost firmy se projevuje především zapojováním zaměstnanců/kyň do účasti na různých charitativních akcích a dobrovolnických dnech. Na dobrovolnické dny

jsou zpravidla vyhrazeny dva dny v roce, kdy se zaměstnanci/kyně věnují vybraným činnostem, například úklidu lesoparku. S nápady na aktivity mohou přicházet sami/y zaměstnanci/kyně. Účast na dobrovolnickém dni je určitým způsobem omezena, aby nebyl ohrožen provoz firmy. Vzhledem k velkému zájmu se tak přihlíží k tomu, aby se ideálně během jednoho či dvou let na dobrovolnických dnech zaměstnanci/kyně vystřídali.

Dále jsou organizovány finanční i materiální sbírky na podporu psiho útulku, fondu ohrožených dětí či přímé pomoci postižené dívce. Firma k vybraným prostředkům také přispívá, nebo věnuje firemní služby zdarma. Inovativnější způsob, jak se společensky angažovat, představuje spolupráce se střední odbornou školou, na kterou jezdí zástupkyně HR oddělení a učí studenty/ky, jak připravit životopis a motivační dopis, nebo zkoušejí přijímací pohovory nanečisto. Podobné aktivity spojené se vstupem dospívajících na pracovní trh byly realizovány i v dětském domově.

Kromě spolupráce s výchovnými institucemi a školami se firma zapojuje i do dění v obci, vedení vyjadřuje zájem dále se více zapojovat v rámci města, především proto, že je největším zaměstnavatelem ve městě.

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

Krátkodobá doporučení

Personální politika

- Sjednotit inzeráty tak, aby všechny používaly mužský i ženský rod v hlavičce i samotném textu inzerátu.
- V úsilí o vyrovnanější zastoupení mužů a žen, lze v inzerátech uvádět formulaci např.: „Vítáme muže i ženy.“ nebo „Na pozici vítáme také muže.“ Tyto formulace nejsou diskriminační a mohou přilákat nedostatečně zastoupené pohlaví.
- Získané informace z výstupních pohovorů pravidelně zpracovávat a vést si statistiku důvodů odchodů. Ve výstupním dotazníku se ptát na to, zda mohlo být odchodu ze strany zaměstnavatele/vedení předejito.

Hodnocení a odměňování

- Využít systému Logib. Jedná se o analytický nástroj pro samostatné testování rovnosti v odměňování mezi muži a ženami – tj. testování stejné odměny za stejnou práci. Výpočet se provádí pomocí regresní analýzy, která zkoumá objektivní faktory ovlivňující výši mzdy, včetně osobních charakteristik (nejvyšší dosažené vzdělání, délka praxe, délka trvání pracovního poměru) a další charakteristiky týkající se konkrétního pracovního místa (požadovaná úroveň odborných dovedností, úroveň

řízení). Pohlaví je součástí regrese jako další nezávislá proměnná. V současné době je možné využít zahraniční verzi nástroje <https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/dienstleistungen/selbsttest-tool-logib.html>, příp. českou podporu http://www.rovnaodmena.cz/?page_id=291

- Při soutěžích stanovit kritéria tak, aby byl posuzován nárůst procentuální – a tedy byla zajištěna srovnatelná hodnocení úspěchů.
- V případě možností rozšířit benefitní systém o benefity se specifickým zaměřením na zdraví, relaxaci a podporu péče. Zvážit zavedení systému Cafeteria.

Sladování osobního a pracovního života

- Uchopit téma sladování práce a osobního života, definovat oblasti podpory – např. možnost čerpání dovolené v průběhu prázdnin, možnosti čerpání neplaceného volna v případech péče apod.
- Zjistit pomocí dotazníkového šetření, zda je mezi zaměstnanými zájem o zřízení dětské skupiny a následně případně podniknout kroky k její realizaci.
- Zvážit větší prostupnost práce z domova – a to především se zaměřením na poskytování pracovních pomůcek.
- Vytvořit vlastní přístup k managementu mateřských a rodičovských dovolených: stanovit odpovědnosti vedoucích a HR v komunikaci se zaměstnancem/kyní před mateřskou a rodičovskou dovolenou, v jejím průběhu a i před jejím ukončením tak, aby byl zachován vzájemný kontakt a byla připravena spolupráce do budoucna.
- Vytvořit informační materiál pro zaměstnankyně odcházející na mateřskou

dovolenou a pro zaměstnance a zaměstnankyně s malými dětmi. Materiál by měl obsahovat přehledné informace týkající se odchodu na mateřskou/rodičovskou dovolenou, o jejím průběhu a návratu, včetně možností sladování soukromého a pracovního života. Neopomenout nárok na úpravu pracovní doby, ale i otcovskou dovolenou.

Kultura pracovního prostředí

- Ve všech dokumentech (interní předpisy, smlouvy, dopis apod.) používat obě rodové formy, maskulinum i femininum, např. zaměstnanci a zaměstnankyně.
- Proškolení vedoucích zaměstnanců a zaměstnankyně, aby uměli aplikovat rovný přístup v každodenní praxi, dovedli rozpoznat i jemnější formy diskriminace (tzv. mikrodiskriminace) a sami se jí nedopouštěli.
- Zajistit kvalitnější občerstvení, dle možností provozu.

Dlouhodobá doporučení

Personální politika

- Systematicky sledovat strukturu zaměstnanců a zaměstnankyní a působit na tvorbu vyvážených pracovních kolektivů.
- Propojit vytváření diverzifikovaných pracovních kolektivů s tématem kariérního růstu, interního náboru a dále náboru tak, aby byly cíleně vytvářeny nejen diverzifikované pracovní kolektivy, ale aby tak bylo postupováno i v případě vyšších pracovních pozic.
- Působit na odbourávání vertikální genderové segregace, tj. zvyšovat zastoupení žen na vedoucích a manažerských postech tak, aby to odráželo složení zaměstnanecké populace.
- Pro případné pozitivní akce různého typu vytvářet přijetí mezi zaměstnaneckou

populací, informovat a citlivě komunikovat politiku diverzity.

- Zjišťovat důvody odchodu rovněž s ohledem na pohlaví.
- Monitorovat, zda neprobíhají odchody z důvodů diskriminačních.
- Během terénního šetření bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci a zaměstnankyně se v možnostech rozvoje příliš neorientují. Doporučujeme zaměřit se na komunikaci možností ohledně dalšího rozvoje a vzdělávání.
- Dále se jeví jako problematická nemožnost proškolení celý tým operátorů a operátorek najednou na jedno téma, ale vždy se z daného týmu vybere určitý počet lidí. Je to dáno povahou práce a nutností být na telefonu pro klienty a klientky. Přesto pokud bude školení realizovatelné pro celý tým, doporučujeme vést i tato hromadná školení, jež mají přesah do určitého teambuildingu.
- Dbát na práci se stresem v případě zaměstnaných na telefonu. Vytvořit relaxační místnost, včetně vybavení antistresovými pomůckami.
- S cílem diverzifikovat pracovní kolektivy se zaměřit na náborovou praxi. Věnovat se i tomu, jak firma působí navenek – důraz na mladý a dynamický kolektiv může odstrašovat potenciální kandidáty a kandidátky staršího věku.
- Dále se zaměřit i na proces zaškolování – citlivě se věnovat potřebám starších osob s ohledem na jejich specifické potřeby.

Hodnocení a odměňování

- Sledovat diskrepance mezi jednotlivými hodnocení a zaměřit se rovněž na případné rozdíly v hodnocení dle pohlaví.
- Cíleně rozvíjet hodnotící kompetence vedoucích tak, aby uměli systematicky rozpoznávat znaky vhodné k hodnocení v průběhu celého období. Využití „1-1“ k poskytování zpětné vazby je skvělou příležitostí, stojí za to ale provázet s dalšími

nástroji oceňování, tak jak to již někteří vedoucí dělají a zvyšují tak motivaci zaměstnaných.

- Zvyšovat genderovou citlivost vedoucích v oblasti hodnocení a kariérního růstu, zvědomovat případné stereotypy, ale také odlišné aspirace, kde také mohou působit internalizované předsudky samotných zaměstnankyň a zaměstnanců.
- Působit na větší transparentci mezd, resp. přesvědčení o rovném odměňování mezi muži a ženami. Je možné v pravidelných intervalech zveřejňovat anonymizované tabulky dle pohlaví.
- Zaměřit se na informování o benefitech, které firma poskytuje.
- Vést statistiky využívání benefitů dle pohlaví, sledovat a vyhodnocovat tuto oblast s ohledem na zájem zaměstnaných žen a mužů.

Sladování osobního a pracovního života

- Dávat důraz na využívání flexibilních forem práce nejen u žen, ale i mužů. Muži mají především zájem o stlačený pracovní týden a pružnou pracovní dobu.
- Zaměřit pozornost na systematické řešení problematiky přesčasů u vedoucích pracovníků a pracovníků. Dávat důraz na využívání flexibilních forem práce nejen u žen, ale i mužů. Muži mají především zájem o stlačený pracovní týden a pružnou pracovní dobu.
- Zaměřit pozornost na systematické řešení problematiky přesčasů u vedoucích pracovníků a pracovníků.
- V průběhu mateřské a rodičovské dovolené nabízet účast na vzdělávání a tak podpořit rozvoj kompetencí zaměstnanců a zaměstnankyň na MD/RD.
- Průběžně komunikovat se zaměstnankyněmi na mateřské dovolené a zaměstnanými na rodičovské dovolené. S

těmi, kteří si to přejí, udržovat častější kontakt a více je zahrnovat do chodu firmy, například zasíláním informačního zpravodaje, aby byla zachována pracovní kontinuita.

Kultura pracovního prostředí

- Vyvolat diskusi na téma diverzity a genderové rovnosti. Komunikovat o tématu pozitivních akcí a pokusit se najít širokou podporu pro uplatňování určitých typů akcí pro méně zastoupené skupiny tak, aby existovala akceptace tohoto přístupu mezi zaměstnaneckou populací.
- I nadále provádět pravidelnou osvětu o tom, co je šikana a sexuální obtěžování a jaké nástroje mají zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří se s takovým jednáním setkají, k dispozici.
- Věnovat pozornost způsobům informování o chodu firmy, stejně jako o změnách souvisejících s nabízenými službami a produkty, tak aby k potřebným informacím měli přístup všichni zaměstnanci a zaměstnankyně.
- Působit na propojování týmů, zvláště pozitivně byla hodnocena možnost setkání i s jinými pobočkami. Některé komunikační problémy by tak mohly být otupeny.

PŘÍLOHY

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ
