



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

XY, A. S. XY
2018



OBSAH

Zadání a metodika genderového auditu	4
Rovné příležitosti na trhu práce	4
K čemu slouží genderový audit?	4
Gender Studies, o. p. s.	5
Firmám nabízí:	5
Metodika genderového auditu	5
Interní dokumenty a PR materiály	5
Individuální rozhovory	6
Skupinové rozhovory	6
Dotazníkové šetření	6
Souhrn hlavních zjištění a doporučení	7
Poděkování	7
Souhrn hlavních zjištění	7
Úvod	8
Cíle organizace z genderového hlediska	8
Doporučení:	8
Analytická část:	10
Zjištění genderového auditu	10
Personální politika	10
Analýza struktury a personálního obsazení firmy	10
Doporučení	11
Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň	11
Doporučení	13
Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň	13
Doporučení	14
Vzdělávání a kariérní rozvoj	14
Doporučení	17
Age management ve vztahu k genderu	17
Doporučení	19
Hodnocení a odměňování	21
Pracovní hodnocení	21
Doporučení	22
Odměňování	22
Doporučení	24
Benefits	24
Doporučení	26
Sladování osobního a pracovního života	26
Doporučení	27
Flexibilní formy práce	28
Doporučení:	29
Management mateřské/rodičovské dovolené	30
Doporučení:	31
Kultura pracovního prostředí	32
Doporučení:	32
Přístup k politice rovných příležitostí	33
Doporučení:	34
Diskriminace, šikana a sexuální obtěžování	34
Doporučení:	35
Systém komunikace	35
Doporučení:	37

Pracovní prostředí	37
Společenská odpovědnost (CSR)	38
Doporučení:	39
Souhrn doporučení – akční plán.....	40
Krátkodobá doporučení	40
Personální politika	40
Vyrovnání se s fenoménem čistě mužských/ženských pracovních pozic.....	41
Hodnocení a odměňování	41
Sladování osobního a pracovního života	42
Pracovní a organizační kultura	43
Dlouhodobá doporučení	43
Personální politika	43
Vyrovnání se s fenoménem čistě mužských/ženských pracovních pozic.....	44
Hodnocení a odměňování	44
Sladování osobního a pracovního života	44
Pracovní a organizační kultura	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 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 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 rešerše z českých a zahraničních výzkumů, odborné literatury a dobrých praxí

Metodika genderového auditu

Realizovaný genderový audit vychází ze Standardu genderového auditu¹, který

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

vydal Úřad vlády ČR. Pro audit byla 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 dimenzi².

Pro analýzu byly využity následující zdroje:

Interní dokumenty a PR materiály

Vnitřní předpisy upravující vybrané oblasti (formalizované dokumenty):

- Kolektivní smlouva
- Směrnice – XY
- Směrnice – XY
- Směrnice – XY
- Směrnice – XY
- Směrnice – XY
- Postupy ke Směrnici – XY
- Postupy ke Směrnici – XY
- Pravidla XY politiky v XY
- Zásady oblékání v XY

Jiné interní materiály a dokumenty:

- Etická linka - XY
- Firemní etika a lidská práva – XY
- Prezentace XY
- Prezentace XY
- Prezentace XY Struktura
- Prezentace HR – XY
- Prezentace XY struktura
- Prezentace XY s MD/RD XY
- Webové stránky firmy
- Zpráva o trvale udržitelném rozvoji: XY

Inzeráty

- XY

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

- XY
- XY
- XY
- XY

Individuální rozhovory

V průběhu genderového auditu byly provedeny 3 hloubkové osobní rozhovory a 5 polostrukturovaných individuálních rozhovorů proběhlo telefonickou formou. Jednalo se o řízené rozhovory s lidmi z různých úrovní firemní hierarchie a z různých oblastí firmy. Rozhovory trvaly v rozmezí 1 hodiny 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

Uskutečnilo se celkem 5 skupinových rozhovorů, tzv. fokusních skupin, se 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 283 osob, což představuje návratnost ve výši 31 %. Návratnost dotazníků mezi ženami byla výrazně vyšší, a to ve výši 38 % oproti 26 % u mužů. S ohledem na skutečnost, že velká většina zaměstnaných pracuje ve výrobním sektoru, jedná se o standardní návratnost. Nicméně s ohledem na tuto návratnost a velikost závodu XY bylo naplánováno terénní šetření (individuální a skupinové rozhovory) v takovém rozsahu, abychom měli možnost získat potřebné informace alespoň od 5 % zaměstnanecké populace.

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

SOUHRN HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ A DOPORUČENÍ

Poděkování

Děkujeme všem zaměstnankyním a zaměstnancům XY XY, a. s. za spolupráci při realizaci genderového auditu, kdy s námi velice ochotně a otevřeně hovořili, účastnili se aktivit a terénního šetření.

Zvláštní poděkování pak patří personálnímu oddělení, konkrétně paní XY, která se jako kontaktní osoba postarala o hladký průběh auditu. Díky její spolupráci 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. Zároveň chceme poděkovat i paní XY, jakožto našemu primárnímu kontaktnímu zdroji v XY. Děkujeme rovněž za poskytnutí interní dokumentace a zajištění genderových statistik zaměstnanecké populace pro analýzu.

Souhrn hlavních zjištění

XY, a. s., a konkrétně jeho závod v XY, se vyznačuje vysokou firemní kulturou prezentovanou prostřednictvím systematického řízení lidských zdrojů, interní dokumentace a také důrazu na společenskou odpovědnost. Je nutné ocenit velmi propracovaný systém CSR, resp. strategii, která v sobě zahrnuje důraz na rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň, na jejich spokojenost, ale i na genderově vyvážený růst. Existují i materiály, které upravují oblast sladování a prorodinného života, včetně návazných instrumentů umožňujících flexibilní uspořádání pracovní doby.

Jakým způsobem jsou však tyto oblasti realizovány v praxi, je následně druhou

otázkou. Flexibilita a úprava pracovní doby, možnosti sladování, ale i management mateřské a rodičovské dovolené (dále jen MD/RD) či možnost návratu z MD/RD jsou témata, která mezi zaměstnaneckou populací rezonovala. Zkušenosti z minula vyvolávají mezi zaměstnanými určitou nejistotu ohledně faktického zacházení s návraty z rodičovských dovolených a také toho, co to sladování osobního a pracovního života v podmínkách XY znamená. Projevuje se totiž „kultura přesčasů“ a poměrně problematický time-management a organizace pracovních schůzek, které jsou směřovány do odpoledních hodin.

Kariérní růst je obecně umožňován a často realizován v praxi i s určitou facilitací pro podporu růstu žen, nicméně opatření na jejich podporu byla realizována časově omezeně a aktuálně se spíše jedná o individuální podporu ze strany osvědčených nadřízených. Nicméně s ohledem na výše zmíněné problematické možnosti sladování a časového nastavení, zaměstnanci a zaměstnankyně reflektují demotivaci ke kariérnímu růstu, který z jejich pohledu není vždy provázán s finančním růstem. V tomto smyslu se pak jeví i jejich vnímání nerovnosti mezd mezi muži a ženami, kde vyznívá určitá nejistota a nejasnosti ohledně nastaveného systému odměňování.

Na druhou stranu však XY disponuje mnoha příklady dobré praxe, které se například váží na témata spojená s vytvářením dobrých pracovních podmínek a rozvojem zdraví, ergonomií pracovního místa (projekt XY), ale i nabídkou benefitů a možností vzdělávání. Na těchto příkladech se dá dále rozvíjet program age managementu, ale i genderové rovnosti do budoucna.

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.

XY, a. s. je český XY založený roku XY, který produkuje XY XY, XY. Pod XY v současné době patří také XY XY a XY XY. XY je XY výrobcem XY v Česku a je také XY exportérem XY do zahraničí. Majitel XY je akciová společnost XY.

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 v akciové společnosti 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. Ombudsman/ombudsmanka jsou voleni 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.

Některé dokumenty se zaměřují přímo na oblast rovných příležitostí žen a mužů. V Postupech ke směrnici docházka, pracovní doba a doba odpočinku a ve Směrnici - Dočasný výkon práce z domova jsou ukotveny flexibilní formy práce. Tématem slaďování se zabývají dva dokumenty: Směrnice – Podpora při včasném návratu z mateřské a rodičovské dovolené a zejména pak Pravidla prorodinné politiky XY. Dokumenty tohoto charakteru nejsou ve firmách v ČR dosud samozřejmostí, a je tudíž velmi vítané, že jimi XY, a. s. disponuje.

Dva interní dokumenty jsou zpracovány genderově citlivě (Směrnice - Péče o zdraví a duševní rovnováhu zaměstnankyň/zaměstnanců a Směrnice – Podpora při včasném návratu z mateřské a rodičovské dovolené), ostatní dokumenty používají převážně generické maskulinum.

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. V tomto směru tedy navrhuje i doporučení, která celou linii rovnosti žen a mužů mohou podpořit.

Doporučení:

- Revidovat dokumenty a jazykovou strategii firmy z hlediska zahrnutí obou rodů a potlačení používání generického maskulina. Používání obou forem, tedy maskulina i feminina, může přispívat k zdoluhavějšímu 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 zneviditelňovány a v

reálném a materiálním důsledku také společensky znevýhodňovány.

- Doporučujeme rovněž jasně deklarovat nejen závazek genderové rovnosti v interních materiálech. Principy jako diverzita, nediskriminace, rovný přístup k ženám a mužům a genderová rovnost jsou hodnoty, jimiž se XY chce v personálních procesech a přístupu k lidem řídit.

ANALYTICKÁ ČÁST:

ZJIŠTĚNÍ GENDEROVÉHO AUDITU

Personální politika

Analýza struktury a personálního obsazení firmy

Tato kapitola se zabývá analýzou struktury a personálního obsazení úřadu z hlediska charakteristik, které jsou pro audit rovných příležitostí důležité, tedy zejména pohlaví, věku, 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

Na základě doložených statistických údajů pro pobočku XY, a. s. v XY lze uvést, pokud jde o pohlaví a další relevantní statistické kategorie, zejména tyto údaje:

Základní počet osob zaměstnaných na hlavní pracovní poměr (HPP) činí celkem 922 osob. Z toho je 577 mužů (63 %) a 345 žen (37 %). Celkový počet osob je třeba navýšit o 463 zaměstnaných, kteří vykonávají práci na některou z tzv. dohod (dohoda o provedení práce – DPP nebo dohoda o pracovní činnosti – DPČ). 192 z nich jsou muži a 271 ženy.

Ženy tedy u úvazků na dohody převažují z 58,5 %, je však otázkou, zda je to pozitivum, anebo spíše negativum. Větší zastoupení žen na DPP/DPČ může indikovat, že je firma otevřená sníženým úvazkům a flexibilitě, může to ale současně znamenat, že jsou ženy přijímány na méně výhodné a méně prestižní pozice se všemi důsledky, které zaměstnávání na dohody dlouhodobě má (tzv. pekarizace práce). Je tedy vhodné i u částečných úvazků

preferovat pracovní smlouvy, aby ženy nebyly dohodami znevýhodněny a méně chráněny. V tomto smyslu je vhodné blíže analyzovat data týkající se dohod, tj. kdo na ně pracuje, z jakého důvodu, o jaké pozice se jedná apod.

Z doložených údajů lze přesto vyvodit stav označovaný jako horizontální genderová segregace, tedy nevyrovnané zastoupení žen a mužů v základní organizační struktuře, kdy ženy jsou v tomto případě zastoupeny menšinově. Jedním z důvodů je obor působnosti firmy – XY, v němž tradičně dominovali muži. To se však v současnosti pomalu mění, byť jsou ženy ve firmě na technologických pozicích zastoupeny pouze minimálně, například XY profese XY–XY, již není vnímána jako vhodná výlučně pro muže. Příklady dobré praxe tedy existují.

Pokud se týká vertikální genderové segregace, i zde je možné sledovat mírné disproporce. Na vedoucích pozicích je celkem 174 osob, přičemž 124 z nich jsou muži. Ženy na vedoucích pozicích tvoří 29 % (50 osob), což neodpovídá ani jejich procentuálnímu zastoupení v závodu XY – 37 %. Nicméně pokud sledujeme hierarchické pozice ve firmě, ve vyšších vedoucích pozicích zastoupení žen více odpovídá procentuálnímu zastoupení žen v celé zaměstnanecké populaci.

Struktura podle věku, délky působení ve firmě a pečovatelských závazků

Naprostá většina zaměstnaných osob je ve věkové kategorii 26-50 let (72 % zaměstnaných). Ve věkové kategorii od 51

do 65 let je 22 % zaměstnaných, jen 6 % zaměstnaných spadá do kategorie do 25 let. Poměrně vysoký podíl starších zaměstnanců/kyň souvisí s dlouhou tradicí firmy a jejím působením na trhu. Téměř třetina zaměstnaných pracuje ve firmě déle než 20 let. Tato skutečnost firmě poskytuje určitou stabilitu, na druhou stranu je ohrožena hromadným odchodem zkušených zaměstnanců/kyň do důchodu a tím je vystavena i riziku odlivu know-how.

Naopak statistiky podle povinnosti péče o dítě či jinou osobu, které by byly pro účely auditu velmi potřebné, nebyly bohužel doloženy. Pokud vycházíme z dat získaných v rámci vlastního dotazníkového šetření, ukazuje se poměrně velký počet zaměstnaných, kteří pečují o dítě do věku 10 let: celkem 31 % z dotazovaných má tento závazek. Samoživiteli/kami je přitom 13 % žen a 5 % mužů. Počet zaměstnanců/kyň na mateřské či rodičovské dovolené je ve výši 88 osob, z toho 3 jsou muži. Zejména vysoký poměr osob, které pečují o děti do 10 let věku, nabádá, aby byla patřičná pozornost věnována problematice sladování osobního a pracovního života, byť se samozřejmě netýká pouze těchto osob (viz dále).

Doporučení

- Systematicky vést genderově senzitivní analýzu zaměstnanecké populace, včetně témat věku, délky působení ve firmě, ale také pečovatelských závazků.
- I nadále působit na odstraňování vertikální i horizontální genderové segregace, tvorbu diverzifikovaných pracovních týmů. S tématem diverzity aktivně pracovat, propojit však také s tématem komunikace tak, aby se s případnými aktivitami na její podporu (včetně afirmativních akcí) uměli

zaměstnanci a zaměstnankyně ztotožnit. To je důležité především s ohledem na téma zastoupení žen na vedoucích pozicích.

- Analyzovat blíže údaje týkající se DPP/DPČ a zastoupení žen a mužů v nich – ženy jsou u pracovních smluv zastoupeny méně (37 %), ale v případě dohod již převažují (58,5 %). I u částečných úvazků preferovat formu pracovních smluv nad dohodami.

Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň

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

Proces přípravy výběrového řízení, zadávání požadavků na ně a organizační část v XY probíhá ve spolupráci vedoucích a HR oddělení. Na základě požadavků se následně formuluje inzerát, který ve své podstatě má standardizovanou formu – inzerce ač ve spolupráci s externími subjekty, vždy odkazuje zpět na webové stránky firmy, a tak má firma do velké míry kontrolu nad tím, jakým způsobem se daná pozice inzeruje.

V tomto smyslu je zajímavé sledovat jazykovou úpravu a oslovování potenciálních kandidátů a kandidátek i

přímé oslovení v daných jazykových tvarech. Zde se ukazuje určitá nevyváženost inzerce, kdy je sice pozice označena v záhlaví zdvojeným tvarem s lomítkem (např. odborný operátor/ka stáčecí linky), ale dále v textu se již hovoří v generickém maskulinu (hledáme nového kolegu, letní brigáda pro studenty) a ženský tvar se vytrácí.

Velmi pozitivní je prezentace benefitů i jasná deklarace finančního zařazení, takže kandidáti a kandidátky mají jasnou představu o tom, jaká finanční odměna je po nástupu čeká. Tato situace může vést k transparentnosti odměňování a zamezuje případným rozdílům mezi nástupními mzdami žen a mužů, danými internalizovanými stereotypy, jež ústí v to, že ženy si systematicky říkají o nižší mzdy.

Pro usnadnění náborového procesu bylo v minulosti přikročeno i k poskytování odměny za doporučení nového kandidáta/kandidátky. To je aktivita poměrně efektivní, nicméně objevila se i reflexe nepropojení náboru s otázkami propouštění a odchodů: *“Přišla mi hrozná škoda, že se nelpělo na zaměstnancích, kteří odcházejí. Chybělo mi tam - že ty jsi stálý, tak jdi, nám je to fuk. Nebyl program na udržení stávajících (zaměstnaných - pozn. auditorky).”*

Výběrová řízení na vyšší pozice jsou spojena s psychometrickými testy, což může být velmi zajímavá praxe napomáhající hodnocení kandidátů a kandidátek ve smyslu jejich kompetencí. Na druhou stranu je však tato praxe náročná nejen z hlediska času, ale i kapacit a následně se projevuje v rámci určitého zdouhavého procesu výběrového řízení. To je ze strany vedoucích zaměstnanců/kyň reflektováno jako negativum. Stává se tak, že někteří procházejí psychometrickými testy až ex-post. V těchto případech pak ale výše zmíněná pozitiva ve smyslu odbourávání

stereotypů při nahlížení na kandidáty a kandidátky neplatí.

Co však lze definovat jako příklad dobré praxe, je možnost získat zpětnou vazbu právě z těchto diagnostických metod, a to i v případě neúspěchu ve výběrovém řízení. Kandidáti a kandidátky jsou motivováni prostřednictvím HR oddělení tuto možnost využít tak, aby se mohli do budoucna případně lépe připravit. To je pozitivum i pro interní výběrová řízení.

Pokud se jedná o cílené náborové a výběrové aktivity k dosažení diverzifikovaných pracovních týmů, cílené nástroje na jejich dosažení identifikovány nebyly. Přesto se v některých případech tato otázka kladla a snaha po určitých aktivitách na podporu rovného zastoupení v kolektivech i na vyšších pracovních pozicích byla verbalizována. Jak přímo v praxi takové aktivity probíhají, je však nejasné: *“Vedoucí chtěl/a vyloženě omladit tým, aby zapadl mezi mladé, chtěl/a aby tam byl i starší.... Ale jak jsou tam mladí lidi, jak se orientují, (jde o to - pozn. auditorky), aby ho přijali se vším všudy, tedy kromě dovedností odborných.”* Často bývalo zdůrazňováno téma „zapadnutí do kolektivu.“ V tomto ohledu je zajímavé, že výběrové komise často nejsou diverzifikované a účast kolegů/kolegyň v nich je spíše výjimečná. Přesto na některých odděleních tato nabídka přímo padá, na jiných naopak i přes zájem se zúčastnit toto umožněno není.

Jako velmi dobrou praxi však lze hodnotit skutečnost, že vedoucí jsou podporováni ze strany HR pro zvládnutí personalistických dovedností v rámci výběrových pohovorů a i dalších kompetencí. *„My jsme měli školení od HR, když jsme chtěli být u některých výběrových řízení jako vedoucí a procházeli jsme si ty oblasti, na které se nikdy nezaměřovat.”* Tímto se snaží HR edukovat vedoucí ohledně diskriminačních otázek,

tedy otázek, které by neměly padat. Takto lze však edukovat i případné přísedící ze strany kolegů a kolegyně v rámci snahy rozšířit výběrové komise a diverzifikovat je.

Doporučení

- Navrhujeme zvážit různé možnosti afirmativních akcí spojených s nábory. Ty jasně a transparentně komunikovat do týmů a nalézt společné průsečíky v tom, s jakými formami pozitivních akcí jsou zaměstnaní schopni se identifikovat. Hledat podporu pro měkká či tvrdá opatření mezi celou zaměstnaneckou populací. Tuto oblast je dobré velmi citlivě komunikovat proto, aby nebyl vytvářen sekundární pocit znevýhodnění více zastoupeného pohlaví.
- Cíleně pracovat s diverzifikovanými výběrovými komisemi, přizvat i kolegy a kolegyně tak, aby měli možnost participovat na rozhodnutí o „zapadnutí do týmu“, ale především posouzení odborné stránky.
- Nadále systematicky poskytovat školení o průběhu výběrového pohovoru, o otázkách diskriminačních a těch, které takové mohou být, a proto nemají padat. Pracovat také s tématem genderových stereotypů, včetně internalizovaných genderových stereotypů. Toto školení otevřít i pro možné přísedící ze strany kolegů a kolegyně.
- Pro inzerci doporučujeme jazykově vyvážit oslovení žen i mužů, resp. užívání zdvojených tvarů, a tak se vyhnout generickému maskulinu.

Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň

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

Aktuální situace na trhu práce ukazuje, že firmy bojují o každého dobrého zaměstnance a zaměstnankyni. V tomto smyslu je nábor obtížný a firmy příliš často nepropouštějí – spíše z nich zaměstnanci a zaměstnankyně odcházejí s vidinou lepší pracovní nabídky.

Pokud se jedná o XY, zde je situace dána předchozími vlnami propouštění ve spojitosti s optimalizací procesů. Zaměstnanci a zaměstnankyně tak mají zkušenosti z několika vln propouštění, přičemž mezi mnohými přetrvává určitá ostražitost. Komunikace spojená s předchozími vlnami odchodů byla vnímána jako slabá, obavy z možného opakování této situace jsou tedy stále přítomny. Navíc vlna propouštění měla dlouhodobější dopady a odráží se i na současné situaci, kdy naopak chybí kvalifikovaná pracovní síla.

Platí to i přesto, že v interní dokumentaci je propouštění ukotveno a jsou definovány chráněné skupiny i proces propouštění a outplacement. Konkrétně z Kolektivní smlouvy plyne, že při propouštění z organizačních důvodů bude zaměstnavatel přihlížet k sociálním důvodům na straně zaměstnaného. Každý/á

zaměstnanec/zaměstnankyně firmy XY, a. s. má také nárok na poskytnutí služby

outplacementového programu, ale i odchodného.

Výpověď je definována v dokumentu Postupy ke směrnici stížnosti, disciplinární slyšení a disciplinární opatření a je dána i zákoníkem práce. Zaměstnaní spíše reflektují práci s obtížně zaměstnavatelnými osobami, přičemž v tomto smyslu se využívá především zkušební lhůty a odchodů v jejím průběhu. Nicméně společnost a vedení se aktivně staví k řešení situace problémových osob, přičemž se využívá všech nástrojů k tomu, aby byla sjednána náprava, resp. aby došlo k férovému odchodu. Diskriminační propouštění nebylo v průběhu auditu identifikováno.

Sběr zpětné vazby a vedení exit interview probíhá v rámci vztahu nadřízenosti, nicméně je otázkou, jakým způsobem se dále s těmito informacemi pracuje. Pokud se jedná o organizaci překryvů pro předání práce, bylo toto vnímáno jako slabá stránka. Často se nepodaří zajistit překryv pro předání agendy a ta se následně rozděluje mezi zaměstnance a zaměstnankyně či vedoucí. Zaškolení je posléze problematické, pokud agendu nepředává systematicky jedna osoba, která se jí věnovala - může tak dojít k odlivu know-how.

Doporučení

- Outplacement, který firma při propouštění poskytuje, nebyl při auditním šetření běžnými zaměstnanými zmiňován. Firma tuto službu ale poskytuje. Doporučujeme zaměstnané o outplacementu a způsobech a zásadách propouštění více informovat, může přispět i ke snížení jejich obav.
- U výstupních pohovorů lze zvážit, zda nepřistoupit k vyplňování výstupního

dotazníku anonymně online, protože osobní předávání vyplněného dotazníku by mohlo některé zaměstnance a zaměstnankyně odradit od uvedení případných nepříjemných zkušeností.

- Zároveň by takovýto systém napomohl lepšímu monitoringu důvodů odchodu, a to i s ohledem na pohlaví.
- V případě plánovaných odchodů (např. na MD/RD, do důchodu) se pokusit zajistit předání agendy nově nastupujícím osobám přímo pomocí překryvu, či např. i využitím DPP a DPČ na období předání agendy.

Vzdělávání a kariérní rozvoj

Tato kapitola se zabývá otázkou vzdělávání, které XY 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

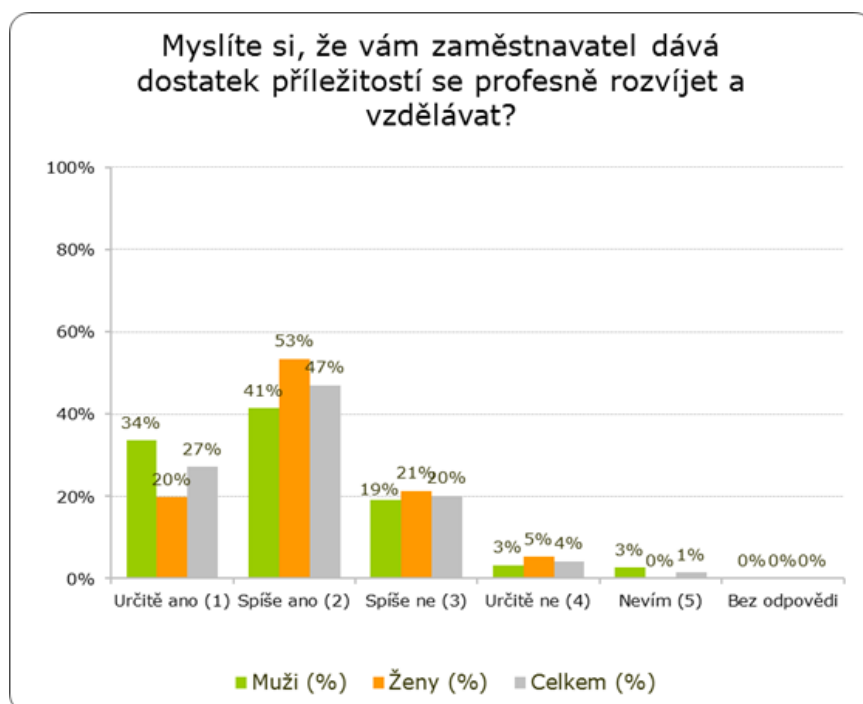
založený na neformálních vazbách, nesystematické sledování výkonu nebo chybějící plán individuálního rozvoje zaměstnaných.

Vzdělávání

Firemní politiku vzdělávání a rozvoje upravuje směrnice Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Kromě základních školení, která musí absolvovat všichni zaměstnanci/kyně po nástupu, definuje povinná školení, kterými musí projít všichni

zaměstnanci/kyně v rámci dané pozice. Obě tyto skupiny školení jsou součástí adaptačního plánu. Veškerá další školení zaměřená na rozvoj kompetencí mají být součástí individuálního rozvojového plánu, který dále specifikuje rozvojové cíle zaměstnance a způsob jejich dosažení.

Jak vyplývá z kvantitativního šetření, s možnostmi vzdělávání a profesního rozvoje je spokojeno 74 % respondentů/ek, nespokojeno je 24 %.



Řadoví zaměstnanci/kyně absolvují převážně ta školení, která vyplývají ze zákona. Vzdělávání nad rámec zákonných školení je omezené, což však není dáno výhradně nabídkou, ale také (ne)zájmem zaměstnanců/kyň se dále rozvíjet i jejich pracovní vytížeností. Určitou objektivní překážkou jsou termíny školení, které probíhají i o víkendech. Pravidla pro proplácení či vybírání náhradního volna nejsou zaměstnancům/kyním vždy jasná a vytváří se tak prostor pro nerovné podmínky – někteří zaměstnanci zmiňovali, že školení nad rámec zákonných školení se všechna odehrávají jen v osobním volnu.

Jiní zaměstnanci kvitovali možnost vybrat si za absolvovaná školení náhradní volno.

Obecně se dá říci, že možnost přihlásit se na školení má každý – pokud jsou na něj v rozpočtu prostředky a vedoucí jej schválí, lze bez problémů dané školení absolvovat. Se samotným systémem vzdělávání jsou zaměstnanci/kyně vesměs spokojeni.

Zejména zaměstnanci/kyně na nižších pozicích často nespátřují ve vzdělávání prostředek k dalšímu osobnímu rozvoji. Pokud není školení přímo spjaté s navýšením mzdy či postupem na jinou pozici, nevidí v něm valný smysl. To může souviset s nízkou motivací

zaměstnanců/kyň na sobě pracovat, ale také s rozporuplnou kvalitou některých kurzů.

Kariérní rozvoj

Kariérní růst ve smyslu postupu na vyšší pozici závisí na nabídce volných míst. Zaměstnanci/kyně se shodují, že možnosti posunout se výš ve firmě jsou, ale je nutné o postup dlouhodobě samostatně usilovat. Omezená nabídka volných míst i těch nově vzniklých limituje možnosti postupu na vyšší pozice, zároveň je ale možné posunout se horizontálně, za předpokladu úspěšně absolvovaného výběrového řízení.

Výběrová řízení jsou nabízena i interně, systém následovnictví nicméně není nijak explicitně nastaven. Lze identifikovat určité bariéry, jejichž odstranění by mohlo vést k efektivnějšímu řízení lidských zdrojů. Jde například o práci s lidmi, kteří mají ambice jít výš. Zpětné vazby z výběrových řízení v případě neúspěšných interních uchazečů/ek nejsou často vůbec poskytovány, a pokud ano, tak za velmi dlouhou dobu. „Když jsem se hlásil/a na manažerskou pozici, tak výběrko proběhlo fajn a dostal/a jsem příslib zpětné vazby – nic jsem ale nedostal/a, jen mi asi za měsíc volali, že berou někoho jiného.”

Rovněž potenciál talentového programu a práce s talentovanými osobami nejsou dle mínění zaměstnanců/kyň využívány naplno. „Když si vytipujeme nějaký talenty pro určitý pozice, tak to dělají vzájemně oddělení mezi sebou, ale nefunguje to přes HR.” Nedostatečně aktivní roli HR oddělení v této oblasti dokládá i zkušenost dalšího respondenta: „Letos při auditu se zjistilo, že nějakou pozici děsně chceme, já jsem přesně tuhle pozici psal do PDR formuláře před dvěma lety, že bych o ni měl zájem – evidentně to nečtou, je to někde uložený, ale nijak se s tím nepracuje dál.”

Kariérní růst žen ve firmě je možný, existují příklady žen úspěšných i v poměrně

mužském prostředí. To je na jednu stranu velmi pozitivní ukázka toho, že jsou pozice dostupné. Na druhou stranu však aktivity na podporu žen a jejich zastoupení byly pouze časově ohraničené a limitované, přičemž se zdá, že o jejich znovunastartování by ze strany žen byl zájem: oceňovaly jak dříve funkční mentoring a networking žen, tak by uvítaly i možnost koučinku tak, aby se mohly úspěšně rozvíjet a ve firmě růst.

Kromě talentového programu funguje ve firmě také Trainee program, určený především pro absolventy/ky vysokých škol. V současnosti se objevuje i spolupráce se středními školami, iniciovaná nedostatkem kvalifikované pracovní síly v oborech typu elektrikář nebo zámečnick. Každé oddělení má možnost požádat o trainee dle své specializace. Zkušenosti vedoucích s Trainee programem se liší: „Já jsem pod sebou jednou traineeho měl, byl jsem děsně spokojenej a byl jsem pak hodně naštvanej, protože jsem si ho nemohl nechat, už jsem pak nikdy žádnýho nechtěl, je to spousta práce a já pak z toho nic nemám.” Oproti tomu jiný vedoucí se nikdy nesetkal s tím, že by si trainee nemohl nechat – vzhledem k tomu, že stáž trvá 1,5 roku, vždy se nějaká pozice uvolnila.

Ze statistik povýšení za dobu uplynulých tří let vyplývá, že v nejpočetnější skupině zaměstnanců/kyň od 26 do 50 let bylo povýšeno 137 osob, 75 % z nich byli muži a 25 % ženy. Přitom poměr mužů a žen v této věkové skupině je 61 % a 39 %. To znamená, že muži mají větší šanci být povýšeni než ženy. Důvodem může být jak malý zájem žen o vedoucí pozice, tak vědomá či nevědomá tendence povyšovat spíše muže. Nerovnost v povyšování není ve firmě nijak reflektována, ani talentový program, ani Trainee program nejsou specificky orientovány na zaměstnankyně, nýbrž plošně.

Kariérní růst žen je facilitován především na individuálních úrovních, kdy jsou ženy svými vedoucími vytipovány a dále podporovány k dalšímu růstu. Takto mohou být překonávány i internalizované předsudky a stereotypy samotných žen. Na druhou stranu je nutné zohlednit, že se jedná spíše o jednotky pozitivních přístupů, ve kterých dochází k působení na motivaci žen pro kariérní růst. Spíše nežli přímá podpora je ve společnosti deklarován volný přístup k informacím a výběrovým řízením dle vlastního uvážení.

Dalším skrytým důvodem nízkého počtu žen ve vedoucích funkcích jsou nedostačující možnosti, jak sladit pracovní a rodinný život – péče o děti je stále převážně doménou žen, proto i na ně více dopadá například absence firemní školky nebo obtížné získání zkráceného úvazku na některých pozicích. Vliv má také obecně sdílené očekávání ve firmě, že osoby na manažerských pozicích budou pracovat více hodin, než na kolik jsou zavázáni úvazkem. Tím je však znemožněn kariérní postup ženám, které by chtěly na manažerské pozici pracovat a zároveň se starat o rodinu.

Doporučení

- Stanovit jasná pravidla a nároky (možnost vybírání náhradního volna, proplácení apod.) při účasti na vzdělávacích akcích a informovat o nich všechny zaměstnance/kyně.
- Vždy a včas poskytovat interním účastníkům/icím zpětné vazby z výběrových řízení.
- Posílit spolupráci talentového/HR oddělení s jednotlivými vedoucími oddělení pro efektivní vyhledávání a práci s talenty.
- 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.

- Zavést mentoring či koučink pro výchovu budoucích vedoucích, reflektovat nepoměr povýšených mužů a žen, například formou rezervovaných míst pro ženy v mentoringovém programu.
- Nastavit případně i networking žen tak, aby mohlo dojít k neformálnímu mentoringu a podpoře pro kariérní růst v podmínkách XY.

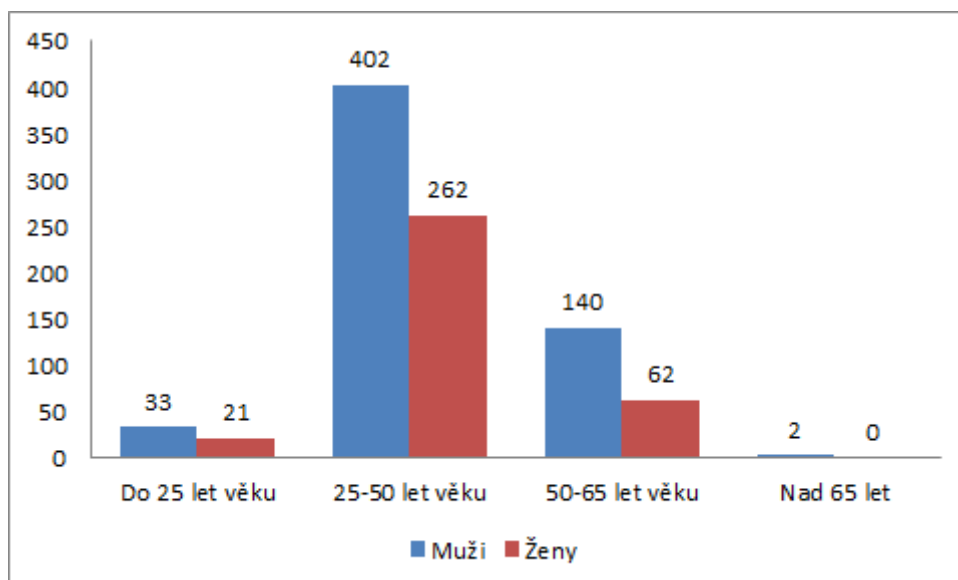
Age management ve vztahu k genderu

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.

Pokud jde o věkovou strukturu zaměstnaných, v krajních kategoriích jsou zastoupeny poměrně malé počty osob, zastoupeni jsou však výrazně více muži. Celkem 5,68 % zaměstnaných je věku pod 25 let (výrazně méně je zde žen – pouze

2,28 % ku 3,58 % mužů), v případě věku nad 55 let se jedná pouze o 0,22 % (pouze 2

muži pracují nad věkovou hranici 65 let).

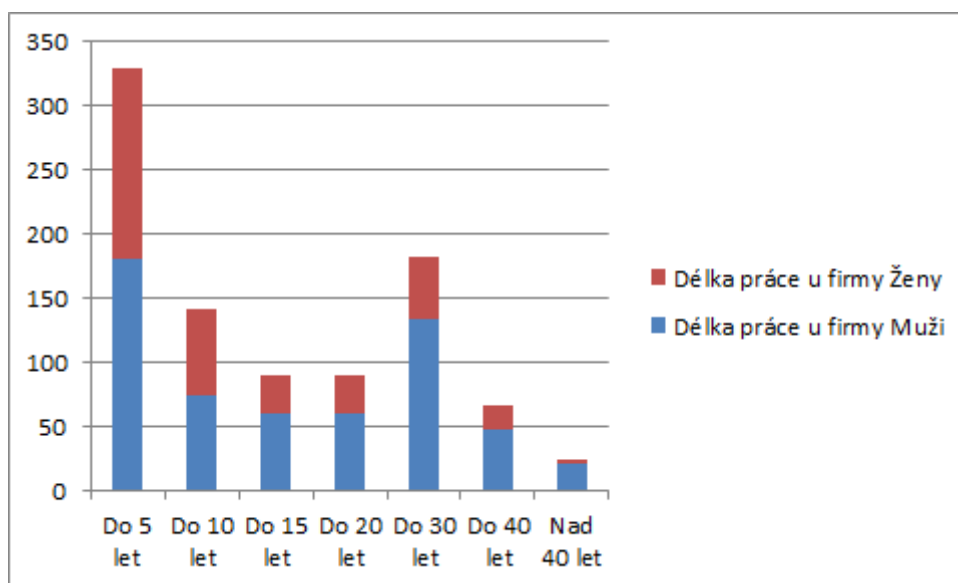


Nejvíce zastoupenou kategorií je nejširší produktivní kategorie 25-50 let, kde je koncentrováno 72 % zaměstnaných: konkrétně 43,6 % mužů ze všech zaměstnanců a 28,42 % žen. Ve věkové kategorii 50-65 let je zaměstnáno celkem 21 % zaměstnaných (6,72 % žen a 15,18 % mužů).

Jako mužsky silně zastoupené kategorie se tak jeví kategorie 25- 50 let i 50-65 let. U

žen dominuje kategorie 25-50 let. V tomto smyslu se zdá, že stárnutí populace se primárně bude dotýkat spíše mužské zaměstnanecké populace Prazdroje.

Další zajímavou kategorií s ohledem na věk je délka zaměstnání u firmy. Druhou nejvýrazněji zastoupenou skupinou ve firmě totiž jsou osoby zaměstnané do 30 let ve firmě.



XY je firma s tradicí a není výjimkou, že v něm pracují celé generace rodin – od rodičů a prarodičů počínaje, až po vnuky a vnučky.

Také se k tradici hlásí a budování jména firmy je tak jejich srdeční záležitostí. V tomto smyslu je pak negativní, pokud jsou

někdy tyto dlouhodobé vztahy označovány jako určitý klientelismus a obrací se proti samotným zaměstnaným, tak jak jsme na to v průběhu auditování narazily. Firma tímto způsobem může ztrácet potenciál udržet si a rozvíjet dlouhodobé vztahy nikoliv pouze s dodavateli a zákazníky, ale především s vlastními lidmi – zaměstnanci a zaměstnankyněmi.

Pokud se jedná o verbalizaci tématu stárí ve všech jeho věkových podkategoriích, zdá se, že to zatím v XY neproběhlo. Aktivní age management či otázky řízení s důrazem na věk neprobíhají – tedy krom uvedeného Trainee programu, který je primárně zaměřen na nábor absolventů a absolventek. Oblast mentoringu ani reverzního mentoringu zatím není žádným způsobem podchycena.

Standardně funguje spolupráce se zaměstnanými, kteří odešli do důchodu, na výpomoc formou DPP či DPČ či v rámci netermínované pracovní smlouvy. Nicméně mnohdy se zdá, že se spíše jedná o dílo náhody, nežli o celkový promyšlený systém. Jak zaznělo: “Zrušili mi pozici, a tak jsem uvítala možnost odejít a vrátit se posléze formou dohody. Zatím mi vždy zavolají a domluvíme se – nebo jsme již předem domluvený – na ty letní, nebo když někdo vypadl dlouhodobě.”

Celkem 66 osob pracuje v důchodovém věku, přičemž je zajímavé, že mírně převažují ženy (35 žen). To může souviset i s tématem horizontální genderové segregace, kdy řada zaměstnanců/kyň kvůli fyzické náročnosti práce odchod do důchodu uvítá a představa, že by měli dále pracovat, byť třeba na zkrácený úvazek, pro ně není příliš lákavá. Fyzicky náročné pozice zastávají především muži, a tak se jich i méně týká otázka další spolupráce v důchodu.

Pokud se týká zdraví, je možné shrnout, že na bezpečnost práce se klade velký důraz nejen v interních dokumentech, ale i praxi.

Protože se jedná o potravinářský podnik, je zde i vyšší standard hygieny, a tak na toto téma byl v minulosti vypracován i projekt (Garden projekt). V praxi se zdraví věnuje pozornost ve formě ergonomie pracovního místa, pořizovaly se lepší židle, stoly, šatny, ve velínech a ve výrobě se měnily židle apod. Zároveň proběhlo i školení od fyzioterapeutky, připravila se malá tělocvična, protahovací stoly a míče tak, aby zaměstnanci a zaměstnankyně tuto možnost mohli využívat v rámci pracovní doby (ale v rámci přestávky v práci). Zároveň zaměstnaní prochází zdravotními prohlídkami, které ale fungují preventivně – ve smyslu monitoringu případných rizik a jejich odstraňování právě ergonomickými pomůckami. To se jeví jako velmi dobře propracovaný způsob praxe.

Doporučení

- Vytvořit interní koncepci age managementu a vizi spolupráce se zaměstnanými i v důchodovém věku, včetně možností úpravy pracovní doby a náplně práce.
- Nastavit možnosti flexibility pro postupné odcházení z firmy a využívání kapacit starších zaměstnanců a zaměstnankyň pro mentoring, zaškolení, vedení konkrétních projektů. V tomto procesu systematicky pracovat i s horizontálními posuny, které větší flexibilitu mohou také přinést.
- Zvážit možnost minicvičení organizovaných s trenérkou/trenérem tak, aby na ně dosáhli i lidé pracující ve směnném provozu ve výrobě (plánovat během přestávek, nabízet více termínů apod.).
- Doporučujeme podpořit možnost docházejících fyzioterapeutek/tů či

rehabilitace pro zaměstnané jako určitého benefitu.

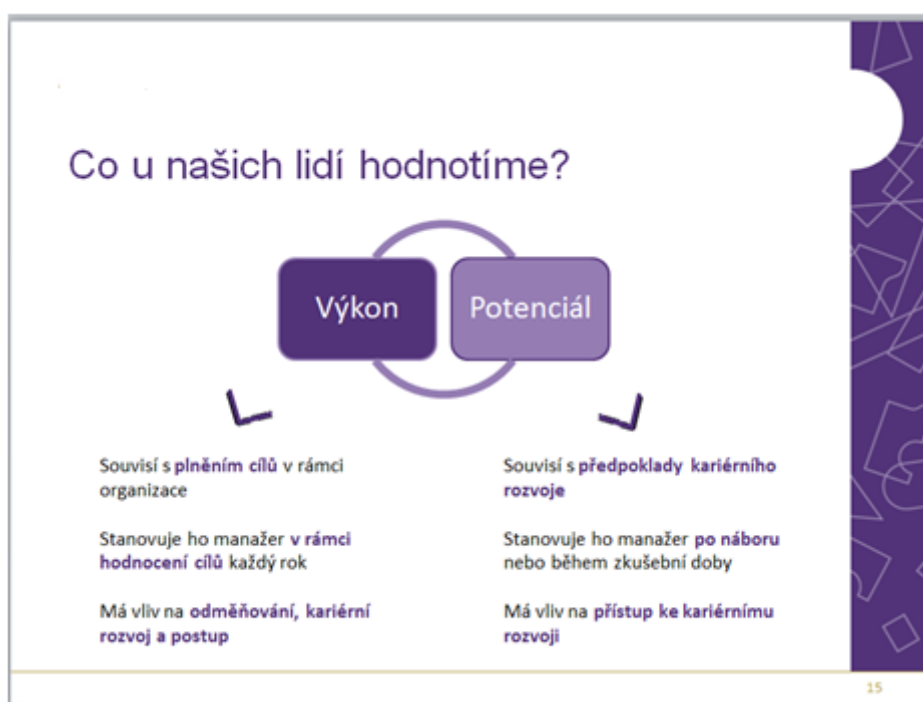
- Systematicky, a pokud lze i osobně, komunikovat se staršími zaměstnanci a zaměstnankyněmi. Oceňují možnosti setkávání seniorů, zároveň i celofiremní akce jsou pro ně příležitostí jak být s firmou dále v kontaktu.

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

Systém pracovního hodnocení je ukotvený a formalizovaný proces, který je nastaven na „známkování“ na stupnici 1 – 6. S ním jsou nastupující zaměstnanci a zaměstnankyně seznámeni již v Prezentaci HR Úvodní den. Nastupující zaměstnanci a zaměstnankyně jsou tudíž dobře obeznámeni se systémem hodnocení, jak je hodnocen výkon a potenciál. Jsou specifikovány stupně hodnocení potenciálu, principy a proces hodnocení výkonu a hodnotící stupnice výkonu.



Systém má vést k transparentnosti, jeho provazba s odměňováním a s kariérním rozvojem vede nejen ke zvyšování motivace, ale obecně i k profesnímu růstu ve firmě. Zároveň lze vnímat některé slabé stránky ve smyslu určité byrokratičnosti, administrativní náročnosti a do velké míry i otázek spojených s tématy kalibrace.

Velmi intenzivně byly diskutovány rozdíly mezi jednotlivými vedoucími a jejich schopnostmi sledovat a hodnotit. Příkladem může být otázka odměn poskytovaných za zaškolení a vedení adaptačního procesu. V některých

odděleních tato aktivita probíhá systematicky, včetně odměny poskytované za vedení zaškolování, zatímco v jiných je zaškolení prakticky dáno dobrou vůlí jedinců. Zároveň je zpochybněno, že by vůbec existovala možnost odměny – resp. v některých případech se ukazuje jako prostředek právě systém hodnocení a stanovování individuálních cílů, v jiných případech následně nejde o odměnu, ale o obhájení si práce navíc a tedy vyšší hodnocení výkonu. *“Je to spíš na tom nadřazeném při kalibraci, aby to vyzdvihnul, že krom těch aktivit, které měl na starosti, aby se člověk zasadil o víc.”*

Slabou stránkou se pak jeví, že cíle jsou vnímány především v rámci kvantifikovatelných údajů a kvalitativní splňování je opět vyjadřováno spíše známkou. *“...protože za současné situace máme vydefinované věci a musí to být vidět – konkrétní cíle a splníme je. Tak bude lepší nebo horší známka – a tyto činnosti se sice napíšu, ale vůbec se v té známce nezohlední – jako by nebyly – nedá se to měřit, vykázat, vyčíslit, nedá se to změnit.”* Obecně je otázka participativní účasti na stanovování cílů – zvláště pokud se jedná o cíle skupinové, které by k tomuto nabízeli prostor. Zdá se však, že jsou přidělovány shora dolů a aktivity a individuální specifika jedince se mohou maximálně projevit v rámci individuálních cílů.

Kalibrace by měl být nástroj, který zabraňuje neodůvodněným rozdílům v rámci hodnocení a nastavuje systém hodnocení shodný pro všechny zúčastněné. V tomto směru se jedná o nástroj, který je velmi zajímavý jako prevence diskriminace i z hlediska pohlaví. Nicméně reflexe genderových stereotypů cíleně přítomna není, resp. je přímo odmítána. Genderová neutralita pokud nereflektuje stereotypy, jež mohou být mnohdy i internalizované a skryté, může naopak mít dopad do vytváření nerovností.

Doporučení

- Cíleně rozvíjet hodnotící kompetence vedoucích tak, aby uměli systematicky rozpoznávat znaky vhodné k hodnocení v průběhu celého období.
- Zvyšovat genderovou citlivost vedoucích v oblasti hodnocení a kariérního růstu, zvědomovat případné stereotypy.
- S ohledem na provázanost hodnocení s rozvojem doporučujeme zaměřit se na genderovou dimenzi kariérního růstu a

podpory k rozvíjení kompetencí žen a mužů s vizí do budoucna. Využívat potenciálu hodnocení k zařazení do poolu žen pro další kariérní rozvoj.

Odměňování

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

I oblast odměňování a mzdové politiky je poměrně intenzivně ukotvena ve firemních dokumentech. Co lze jednoznačně ocenit je využívání metodiky hodnocení pozic společnosti Korn Ferry - Hay Group, která umožňuje interní i externí porovnatelnost a měla by sloužit k rovnému odměňování za práci stejné hodnoty. Kolektivní smlouva ostatně oblast práce stejné hodnoty také ukotvuje, když ustanovuje: *„V návaznosti na ustanovení zákoníku práce § 110 odst. 1 a odst. 2 zaměstnavatel poskytuje všem zaměstnancům, za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty stejnou mzdu nebo odměnu z dohody. Stejnou práci nebo práci stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce.”*

Kolektivní smlouva také definuje, z jakých složek se skládá mzda: základní měsíční tarifní mzdy, příplatků a odměn za pracovní pohotovost, z variabilní složky mzdy, odměn, benefitů. Způsob odměňování je popsán v prezentaci HR Úvodní den, s platem jsou zaměstnaní seznámeni již v samotném inzerátu na danou pozici, a tak by měl být systém jasný a transparentní pro

všechny (i nově nastoupivší) zaměstnance a zaměstnankyně.

Přesto z dotazníkového šetření plyne, že zaměstnaní si nejsou jisti, že ženy i muži dostávají za stejnou práci stejnou mzdu. Celkem 31 % volilo variantu nevím, přitom ženy jsou spíše kritické a volí variantu nerovného odměňování (33 % spíše nebo určitě ne oproti 20 % mužů). V případě žen i mužů se však jedná o relativně vysoké procento sdílení názoru na genderově podmíněné nerovné odměňování (33 %, resp. 20 %).

Tarifní třídy jsou transparentní pouze do 14. gradu, kdy jsou definovány jejich rozmezí minima a maxima i Kolektivní smlouvou. Vyšší třídy jsou však na individuálním vyjednávání a transparency je tak nižší: „Já když jsem přecházel/a na manažerskou pozici, tak to (navýšení) bylo o celý 3 procenta. Já nevím, proč....“ Navíc tarifní třídy se vzájemně překrývají, tudíž kariérní růst a přesun do jiné třídy nemusí být nutně spojen s výrazným nárůstem mzdy. Motivační faktor tak poměrně uniká.

V souvislosti s rovným odměňováním v zaměstnanecké populaci toto téma velmi rezonovalo. Nenavýšení platu v případě kariérního růstu bylo zmiňováno

nebyli by limitováni interními pravidly s omezením pro každoroční nárůst mezd a byla by jim mzda navýšena s nástupem. „V tu dobu, kdy to bylo, tak bych řekla, že rozhodně na tom byl líp kandidát, co přicházel zvenku, nežli interně – protože jsem na nějakém gradu, a když se posouvá, tak jsou interní pravidla, o kolik se můžete posunout“.

Toto se dělo i přesto, že z Kolektivní smlouvy plyne, že základní měsíční mzda nesmí být nižší, než je minimum tarifního stupně, ve kterém je zařazena pozice, jíž zaměstnanec/zaměstnankyně vykonává. Existuje vyrovnávací období jednoho roku, během kterého by k tomuto minimu měl daný zaměstnanec či zaměstnankyně dojít. Přesto jsou zkušenosti zaměstnaných odlišné: „... tak mi trvalo 3 roky, nežli jsem jí dorovnala. A taky s těmi smlouvami – ten cíl ti utíká i zvyšováním (prostřednictvím navýšení vyjednaného - pozn. auditorky) Kolektivní smlouvou.“ A tak se zdá, že motivace pro kariérní růst v případě XY nebývá vždy v přímé spojitosti s finanční odměnou.

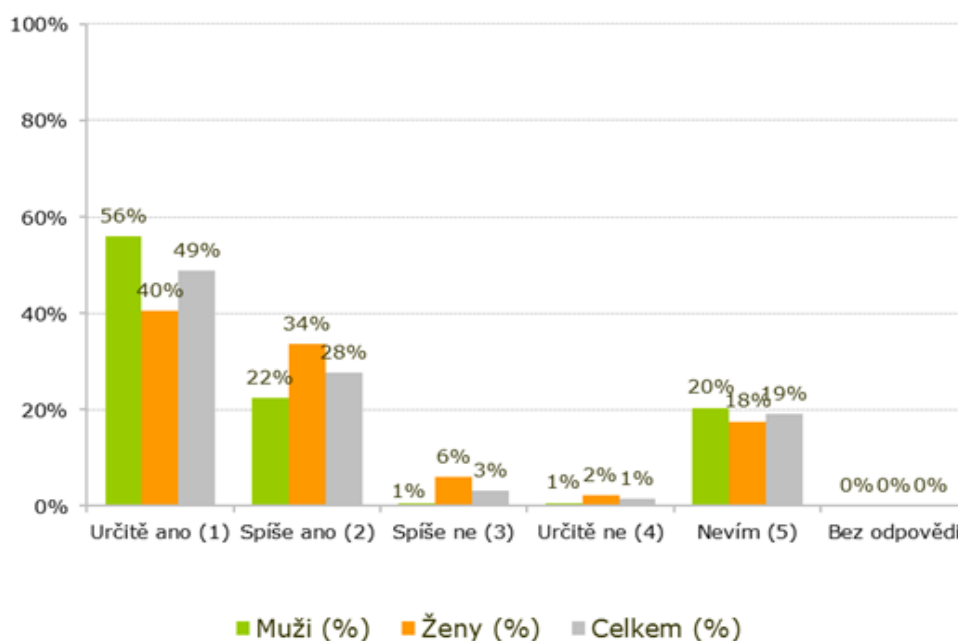
Pokud jde o nefinanční výhody, zdá se, že i zde jsou určité diskrepance, resp. poměrně velké množství respondentů (19 %) volilo variantu, že nevědí. Ženy přitom jsou více

HG (TS)	STANDARDNÍ			OBCHODNÍ		
	Měsíční			Měsíční		
	MIN	REFERENČNÍ ÚROVEŇ	MAX	MIN	REFERENČNÍ ÚROVEŇ	MAX
8	19 000	20 150	24 200			
9	20 000	22 150	26 600			
10	22 000	25 500	30 600			
11	23 400	29 300	35 200			
12	26 950	33 700	40 450	22 800	28 500	34 200
13	31 000	38 750	46 500	26 200	32 800	39 400
14	35 650	44 600	53 550	30 150	37 700	45 250

opakovaně. Zaměstnaní muži i ženy měli za to, že pokud by nastoupili na pozici prostřednictvím výběrového řízení z venku,

kritické k poskytování stejných nefinančních výhod na stejné pozici.

Myslíte si, že u vašeho zaměstnavatele
dostávají muži i ženy na stejné pozici stejné
nefinanční výhody?



Doporučení

- Revidovat interní nastavení limitů pro zvyšování mzdy tak, aby nedocházelo ke kolizi s kolektivní smlouvou a závazku do 1 roka mzdu nastavit alespoň na minimum tarifního stupně.
- Revidovat případně i propojení gradu a pracovní pozice a s ohledem na firemní hierarchii sledovat, aby dané finanční ohodnocení bylo motivační.
- Systematicky monitorovat odměňování dle pohlaví (vztah tarifních tříd a stupňů) nejen v rámci XY, ale napříč XY.
- Sledovat procentuální rozložení čerpání dané třídy v rámci jejího minima/maxima a analyzovat případné disproporce.
- Sledovat pohyblivé složky platu dle pohlaví, včetně bonusu a odměn dle pohlaví, a to především s ohledem na identifikaci případné nerovnováhy – tj. komu se systematicky

dostává/nedostává příležitost k získání odměny.

- Systematicky výsledky z analýzy v anonymizované podobě zveřejňovat, např. 1x ročně tak, aby byla posílena zpětná vazba k zaměstnancům a zaměstnankyním, že téma rovného odměňování firma sleduje a nastavuje parametry tak, aby jej bylo dosaženo.
- Případně projít analytickým nástrojem pro rovné odměňování LOGIB.

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.

Z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že z nabídky benefitů jsou

využívány zejména tyto: benefit karta a s ní spojené poukázky na nejrůznější aktivity i zboží, příspěvek na penzijní připojištění a poukázky na odběr firemních produktů, zejména piva. Dále, i když méně často než předchozí benefity, byly hromadně zmiňovány prohlídky pivovaru, závodní stravování, práce z domova a pružná pracovní doba.

Informovanost o zaměstnaneckých výhodách je poměrně dobrá, 96 % respondentů/ek má pocit, že je dostatečně informováno.

Jedna z otázek dotazníkového šetření byla věnována také rovnému přístupu žen a mužů k tzv. nefinančním výhodám. 77 % respondentů/respondentek uvedlo, že muži

i ženy mají stejný přístup k nefinančním výhodám, 4 % že nikoliv. Velká část (19 %) odpověděla, že neví. Obecně panuje přesvědčení, že benefity mají všichni zaměstnanci/kyně stejné, pokud nejsou ve zkušební lhůtě, kdy na ně ještě nemají nárok, nebo pracují v rizikovějším pracovním prostředí stanoveným kategorizačními kritérii, v tom případě mají více benefitů.

Oceňovaná je šíře nabídky („je tak široká, že je to až otravný proklíkávat se všema těma možnostma“) i její variabilita, kdy si každý v nabídce něco najde a může benefity nakombinovat dle vlastního uvážení. Toho si je firma vědoma, a tak se různými benefity se prezentuje i navenek při náborovém procesu.



Zpochybňována byla využitelnost některých benefitů, ať už z důvodu charakteru nabízeného benefitu (zlevněné pivo ve Formance nemohou využít dojíždějící autem) nebo pracovní zátěže, která v praxi de facto často neumožňuje daný benefit čerpat. Jde zejména o rekondiční volno, které ti/ty, kdo jsou velmi vytížení/y, nestihnou vyčerpat, jen s obtížemi totiž vyčerpají dovolenou a náhradní volno. Rekondiční volno je navíc nutné dokládat zakoupenou službou a nahlásit předem.

Zaměstnanci/kyně by tak ve většině více využili klasický sick day.

Někteří zaměstnanci/kyně negativně vnímají skutečnost, že vstupenky na akce pro veřejnost, jako jsou například koncerty nebo festivaly, sponzorované firmou, nejsou nikdy dostupné řadovým zaměstnancům/kyním, domnívají se, že si je rozebere management nebo tým marketingového oddělení.

Doporučení

- Zvážit zavedení benefitu ve formě sick days tak, aby byl dostupný co nejnázše.
- Transparentně nakládat s volnými vstupenkami na akce pro veřejnost či volnými vstupenkami na podporované

akce. Vytvořit jasný a závazný klíč přerozdělování a v něm dbát na genderovou rovnou dostupnosti takového benefitu.

Sladování osobního a pracovního života

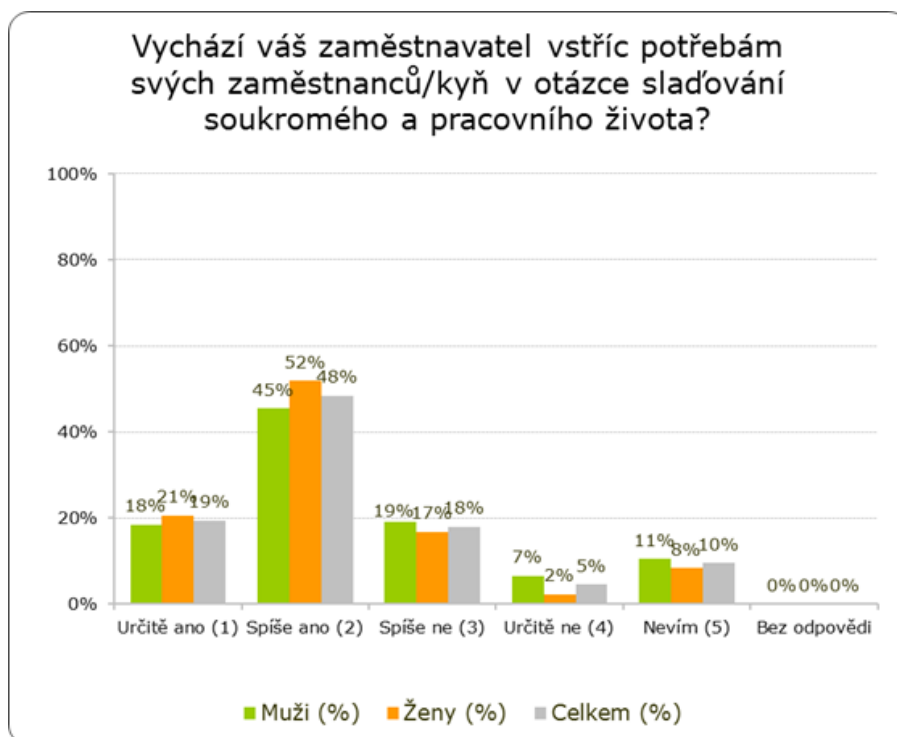
Potřeba sladování osobního a rodinného života s životem pracovním je jedním z aktuálních témat v oblasti nastavování podmínek pro výkon práce a zkvalitňování pracovního života.

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, a. s. 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 v XY.

V dotazníkovém šetření uvedlo 32 % mužů a 31 % žen, že pečují o dítě do deseti let věku. Dle responzí dotazníkového šetření je ve firmě 5 % mužů samoživitelů a 13 % žen samoživitelek. Mužů pečujících o jinou závislou osobu kromě dětí je dle dotazníkového šetření 7 %, o jinou závislou



osobu pečují 4 % žen.

Na otázku, zda zaměstnavatel vychází v oblasti sladování svým zaměstnancům/zaměstnankyním vstříc, odpovědělo 73 % žen a 63 % mužů, že ano či spíše ano. O tom, že není zaměstnavatel v této oblasti vstřícný, je přesvědčeno 26 % mužů a 19 % žen, což nejsou zcela zanedbatelné hodnoty.

Bariéry efektivního sladování soukromého a pracovního života vidí zaměstnanci/kyně především v nedostatku pracovní síly, což posléze limituje již tak omezenou flexibilitu vyplývající ze systému směnného provozu. Směnný provoz a nedostupnost individuálních směnných režimů mají také za následek to, že se zaměstnankyně po rodičovské dovolené do firmy vrací jen málo. Zaměstnanci/kyně, kteří nepracují v režimu směn, mají výrazně lepší šance, jak vést pracovní a soukromý život v rovnováze. A to jak v případě náhlé potřeby (onemocnění člena rodiny), tak v dlouhodobém horizontu (péče o děti či jiné závislé osoby). Práce v nevýrobní sféře s sebou na druhou stranu přináší další výzvy, kterým zaměstnanci/kyně musí čelit. Vzhledem k tomu, že pracovní doba je často rozvolněná, v souladu s firemní kulturou je běžné, že pracovní záležitosti se řeší i po večerech nebo o víkendech. Je potom úkolem managementu nastavit pravidla a monitorovat zátěž podřízených tak, aby byl minimalizován negativní dopad na jejich soukromý život. V některých případech se to daří, jindy již méně“ „Vedoucí řekla, já budu pracovat o víkendu, ale nemusíte na to reagovat, to že to vyjasnila, to je dobrá praxe.“ „Měl jsem vedoucí, která absolutně nerespektovala pracovní dobu a domlouvala schůzky na odpoledne, kdy už jsem tu neměl být.“

Mnoho zaměstnanců/kyň zapojených do auditního šetření projevilo zájem také o další opatření, která by jim usnadnila

skloubení rodičovských a pracovních povinností, ať již formou zavedení dětské skupiny či družiny. Firemní školka byla z úsporných důvodů zrušena, její znovuzavedení by mnozí přivítali, nicméně tento krok by neměl být jediným řešením, důležité je dát možnost přizpůsobení pracovních podmínek a pracovní doby alespoň do určité míry tak, aby zaměstnanec/kyně mohl/a odvést svou práci a poté se věnovat péči o děti. „*Slýcháme silný a častý proklamace, jak XY podporuje matky – on jim aktivně nebrání, když si člověk vybojuje prostor, tak ho má, ale trápí mě, že aktivně nic nedělá.*“ Firma poskytuje příspěvek na předškolní péči, ale pouze těm, kdo se vrátí z mateřské či rodičovské dovolené, a to minimálně na poloviční úvazek.

Doporučení

- Sledovat, do jaké míry je požadováno, aby zaměstnaní plnili své pracovní povinnosti i mimo pracovní dobu po večerech, o víkendech apod. Tato praxe je velmi nežádoucí z pohledu možností sladování osobního a pracovního života.
- Zaměřit se na možnosti a nabídku opatření pro pracující rodiče, ať už jde o dětskou skupinu či školku nebo příspěvek na předškolní péči apod., která by byla pro danou cílovou skupinu dosažitelná a využitelná.
- Sledovat a vyhodnocovat, jaké jsou možnosti sladování osobního a pracovního života u vedoucích pracovníků/pracovnic. Jejich vysoké pracovní nasazení, schůzky a jiné povinnosti i mimo pracovní dobu nekomunikují s možnostmi efektivního sladování soukromého a pracovního života. I to může být

důvodem, proč je ve vedení firmy menší poměr žen, než odpovídá jejich zastoupení v organizaci jako celku.

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.

Společnost XY, a. s. upravuje podmínky flexibilních forem práce zejména v Kolektivní smlouvě, ve Směrnici – Dočasný výkon práce z domova, v Postupech ke směrnici docházka, pracovní doba a doba odpočinku a Pravidla rodinné politiky v XY. V dokumentech je deklarován velmi pozitivní přístup k flexibilním formám práce.

Ve Směrnici – Dočasný výkon práce z domova je explicitně vyjádřen záměr „podpořit aktivity společnosti pro rozvoj sladění osobního a rodinného života se zaměstnáním jeho zaměstnanců. Rovněž je účelem rozvoj nových flexibilních forem práce, které mohou zvýšit produktivitu zaměstnanců, a maximálně využít pracovní potenciál zaměstnanců a jejich pracovní dobu a maximalizovat tak efektivitu jejich práce.“ I v Pravidlech rodinné politiky v XY je pobídka k uplatňování flexibilních forem práce. V Postupech ke směrnici docházka, pracovní doba a doba odpočinku je řečeno, že kratší pracovní doba se poskytuje na základě žádosti všem zaměstnaným, pakliže tomu nebrání vážné provozní důvody a je zdůrazněna nutnost poskytnout tuto formu rodičům dětí do 15 let věku.

Flexibilní formy práce a obecně možnosti sladění osobního a pracovního života závisí na charakteru vykonávané práce a pozici. Zaměstnanci/kyně pracující ve výrobě mají obecně daleko méně možností, jak práci a osobní či rodinný život efektivně skloubit. Vzhledem ke směnnému provozu řeší především možnost individuální úpravy směn. Ta je poměrně dosti omezená, protože je podle vyjádření mnohých zaměstnanců/kyň nedostatek lidí v nedávné době zeštíhlené organizační struktuře. „Se současnou fluktuací je problém směny poskládat a není možné vyjít vstříc každému. Strašně rychle se to překlenulo z doby, kdy jsme lidi vyhazovali a dnes jich je málo, dřív se nemocný dítě bez problému vyřešilo, dnes se staví směny na krev a balancuje se najímáním brigádníků nebo přesčasama.“

I tak se vedoucí snaží vyjít vstříc, zaměstnanci/kyně se domlouvají o výměně směny i mezi sebou, ale při nemocech či dovolených se musí často složitě shánět náhrada. Dovolenu tak lze plánovat jen dlouhodobě dopředu, mimo naplánovaný harmonogram mohou zaměstnanci/kyně čerpat dovolenu jen velmi ojediněle. Podmínky z hlediska flexibility jsou vnímány jako horší zejména u vedoucích, kteří musí nezdědka fungovat jako libero. Potřeba sladit pracovní a soukromý život tak paradoxně ztěžuje toto sladění jiným zaměstnancům/kyním, jak vedoucím, tak těm, kdo musí daného člověka zastoupit.

Určitým pozitivem, které zaměstnanci/kyně ve směnném provozu spatřují, jsou relativně pravidelně se střídající doby volna, kdy má člověk během dne možnost například vyřídit si osobní záležitosti na úřadech apod. Nicméně zaměstnanci/kyně musí řešit i plánování směn s ohledem na svého partnera/ku, pokud pracují také ve směnném provozu. Těm působí velké těžkosti zejména nenadálé situace, kdy

musí odpracovat směnu navíc, například při zaskakování za kolegu, který má dovolenou.

Pro ostatní zaměstnanci/kyně, kteří pracují v nevýrobní sféře, jsou flexibilní formy práce dostupnější, mohou využívat částečné úvazky, práci z domova i pružnou pracovní dobu.

Částečné úvazky jsou poměrně žádané, specificky u zaměstnankyň pečujících o malé děti, ale nejen u nich – částečný úvazek je využíván například i na základě přiznaného invalidního důchodu. Zaměstnanci/kyně se shodují, že při schvalování žádosti o zkrácený úvazek záleží čistě na rozhodnutí nadřízené osoby. Jeho využití je ojedinělé, i z toho důvodu, že se zaměstnanci/kyně domnívají, že souhlas vedoucí/ho je komplikované získat. *„Kolega odchází, protože se musí starat o starý rodiče, kteří vyžadují péči a je pro něj snazší odejít než bojovat o poloviční úvazek.“* Na druhou stranu se vyskytují případy, kdy byl zkrácený úvazek bez problémů povolen a to jak dlouhodobě, tak na kratší dobu, například dobu nezbytně nutnou pro zajištění péče o nemocného rodiče. Problematická je změna úvazku na menší než poloviční, technicky takový úvazek nelze zadat, a proto je nemožné jej získat. *“Kolegyně, co je na mateřský, řekla, že se chce vrátit na čtvrtinový úvazek, a dostala odpověď, že na dvě hodiny nemáme číselník.”*

Samotná práce na částečný úvazek je v praxi vnímána poměrně pozitivně, pokud je umožněna. Závisí ale na tom, zda částečný úvazek doplňuje jiný, či zda má osoba pracující na částečný úvazek na starosti agendu původně celého úvazku. *„Já pracuji na částečný úvazek, úplně to nefungovalo, tak muselo dojít k dohodě. Přijali někoho dalšího na částečný úvazek a zafungovalo to výborně.“*

Práce z domova je využívána u vybraných pozic, jejichž charakter to umožňuje.

Především se tak děje na základě předem vyjednaného povolení, ale sporadicky ji lze využít i v nenadálých situacích, jako například při krátkodobé nemoci zaměstnance/kyně nebo jeho/jejích dětí. Povolení pracovat z domova záleží opět na rozhodnutí nadřízené osoby, stejně jako míra využití home office. V některých odděleních je 1 den home office za týden povolen standardně, navíc je možné na základě dohody „vybojovat“ ještě jeden den. Nárok na home office tedy není v rámci firmy nijak sjednocen a podléhá individuálnímu rozhodnutí příslušné vedoucí osoby.

Pružná pracovní doba je v nevýrobní sekci firmy poměrně rozšířená, funguje spíše na základě neformální dohody s nadřízenou osobou či kolegy/němi. Tito zaměstnanci/kyně oceňují, že není nutné dodržovat žádnou striktně stanovenou pracovní dobu, nýbrž je nutné řídit se pracovními úkoly a jejich včasným plněním – v jakém čase, to záleží především na dané/m zaměstnanci/kyňi. Projevuje se zde odpovědnost za plnění vytyčených úkolů a platí dohody s kolegy/němi pro zajištění zástupnosti.

Doporučení:

- Informovat zaměstnance/kyně dostatečně o všech dostupných flexibilních formách práce. Tyto informace zařadit do vstupních školení pro nové zaměstnance/kyně i navrátilivší se z mateřské / rodičovské dovolené.
- Pravidelně proškolovat management v oblasti flexibilních forem práce a řízení zaměstnanců/kyň s alternativními pracovními režimy.
- Režim pružné pracovní doby i práce z domova koncepčně uplatňovat v praxi, v souladu s pravidly stanovenými interními směrnici.

- Umožnit práci na částečný úvazek menší než poloviční, technické řešení by nemělo být bariérou pro jeho nepřiznání (naopak by mělo dojít k revizi technického zajištění v tomto směru).

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.

XY, a. s. 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, kteří se vrátí do práce nejpozději v 18 měsících věku dítěte. Zaměstnanec či zaměstnankyně se musí vrátit na nejméně poloviční úvazek. Při plném úvazku je 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.

Management MD/RD se v praxi musí vypořádat zejména s požadavky směnného provozu. To se projevuje již v době, kdy je zaměstnankyně těhotná a vyvstává nutnost reorganizovat směny tak, aby dotyčné zaměstnankyně v nepřetržitém provozu pracovaly jen na ranních a odpoledních směnách. To se podle vyjádření vedoucích vesměs daří.

Samotný odchod na MD/RD probíhal podle vyjádření některých zaměstnankyň více méně bez problémů, informace související s odchodem získávaly spíše od svých přímých nadřízených, než od HR oddělení.

V Pravidlech prorodinné politiky v XY je formulována pobídka zaměstnancům, aby udržovali kontakt s osobami na MD/RD. O tom, že se tak děje, je přesvědčeno 33 % respondentů/ek kvantitativního průzkumu. Velká část respondentů/ek (49 %) nemá představu o tom, zda je či není firma s osobami na MD/RD v kontaktu.

Kontakt s osobami na MD/RD určitým způsobem probíhá, jsou organizována setkání osob na MD/RD, která jsou však spíše ojedinělá. Byla vytvořena také uzavřená facebooková skupina. Hlavní kontakt, pokud je udržován, je založen na individuální a neformální bázi vedoucí - osoba na MD/RD. Komunikace tedy není systematickým procesem a závisí na proaktivním přístupu dané/ho vedoucí/ho.

Osoby na MD/RD nemají přístup k firemnímu vzdělávání, pokud současně nemají uzavřenou DPP či DPČ – v tom případě jsou zvány na povinná školení. Možnost odborného rozvoje i během MD/RD pro ty, kdo by měli zájem, je ale prakticky velmi omezená.

Volná kapacita zaměstnankyň na MD/RD je v některých případech využívána, formou výpomoci na DPP či DPČ. V tomto ohledu je zde prostor pro lepší využití eventuálního potenciálu osob na MD/RD, zvláště při současném stavu, kdy firmě chybí zkušená pracovní síla.

Návrat osob z MD/RD a specificky podmínky návratu jsou téma, které v kvalitativním šetření rezonovalo. Zkušenosti některých zaměstnankyň jsou alarmující: „Po návratu z mateřské dovolené jsem musela projít výběrovým řízením na svoji vlastní pozici!“ „Odešla jsem a nevěděla

jsem, do čeho se vracím.” Nejistota spojená s návratem vyplývá z faktu, že komunikace již během MD/RD ze strany zaměstnavatele je nedostatečná, dále pak často nejsou jasné podmínky a situace, za kterých se má zaměstnaná osoba vracet. Další příčinou může být zmiňovaný tlak na omezování rozpočtu, kdy ve snaze ušetřit je daná pozice zrušena. *„Když jsem byla na mateřský, tak mojí pozici zrušili, šla jsem se zeptat na osobní oddělení, co mám za možnosti, a tam mi řekli, ať si hlídám firemní webový stránky.“*

Návrat z MD/RD je zpravidla příležitostí, a neřídka i nutností, pro úpravu pracovní doby zaměstnankyň a zaměstnanců. Práce v režimu směn se obtížně kombinuje s péčí o malé dítě. V některých případech je zaměstnankyním umožněna úprava pracovní doby (hledá se například jiná pozice), v jiných případech nikoliv. *„Po dvou letech na rodičovský mi volali, ať se vrátím, tak jsem řekla, že jedině na poloviční úvazek, a to mi zamítli, ale když nikoho nesehnali nebo se jim to hodilo, tak mě teda na poloviční úvazek vzali.“* Ne vždy je přitom důvodem skutečně překážka v podobě vážných provozních důvodů na straně zaměstnavatele. Obecně se jeví přístup k zaměstnancům a zaměstnankyním na rodičovských dovolených jako spíše individualizovaný, záleží na konkrétní/m vedoucím/vedoucí a také podpoře ze strany HR business partnerů.

Doporučení:

- Systematicky přistoupit k managementu MD/RD – informovat zaměstnance/kyně na/před a po MD/RD o jejich právech a povinnostech, o možnostech pro využití flexibilních forem práce, zejména pak zkrácených úvazků.

- Při informování o právech a povinnostech rodičů se zaměřit 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, a to i s ohledem na osoby působící ve směnném provozu ve výrobě.
- Dodržovat zákoník práce a umožňovat nástup zpět do firmy, hledat možnosti pracovního uplatnění při žádosti o úpravu pracovní doby.
- Zvážit možnost podpory prorodinných opatření přímo ve firmě, například zavedením firemní školky či dětské skupiny.

Kultura pracovního prostředí

Tato část se věnuje kultuře organizace a pracovního prostředí. Kultura organizace je základem pro 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 procesu, ale také firemních hodnot. V tomto smyslu je nutné ocenit velmi propracovaný systém CSR, resp. strategii, která v sobě zahrnuje důraz na rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň, na jejich spokojenost, ale i na genderově vyvážený růst. Existují i materiály, které upravují oblast sladování a prorodinného života, včetně návazných instrumentů umožňujících flexibilní uspořádání pracovní doby.

Jakým způsobem jsou tyto oblasti internalizovány v rámci firemní kultury, je následně druhou otázkou. Aktivita na podporu vyrovnaní reprezentace méně zastoupeného pohlaví byly vnímány jen okrajově, případně se objevovala tendence je vnímat jako něco, co není důležité. Jakým způsobem chce firma přispět k rovnosti žen a mužů, tak není zcela jasné.

Zároveň existuje určitá kultura přesčasů, a to především na vedoucích pozicích, kde se má za to, že je nutné, aby vedoucí byl/byla vidět a byli nepřetržitelně dosažitelní na pracovišti. To je obzvláště obtížné skloubit s osobním životem.

Situace je spojená i s určitými limity time-managementu, a to jak ve formě přetahování délek domluvených schůzek a jednání až po jejich stanovování na

odpolední termíny (mimo pevnou pracovní dobu) či páteční odpoledne. Toto bylo identifikováno jako slabé místo navzdory tomu, že proběhla školení na téma time-management. „Ale záleží na šéfech – že ten náš bývalý se snažil do té pevné doby směřovat všechny schůzky a měl tu slušnost, že se zeptal, když to nevycházelo...” „A také dodržovat čas – dnes, i když mají všichni time management, tak schůzky se prodlužují až do 6 hodin. A když někdo potřebuje, tak se musí asertivně zvednout a odejít.”

Situace může být dána obtížně sladitelnými termíny jednotlivých účastníků a účastnic jednání, ale také návazností různých flexi forem práce (částečné úvazky, klouzavá pracovní doba, směnný provoz). To se násobí ve chvíli, pokud nadřízený pracovník či pracovníce funguje z XY a do XY dojíždí pouze na některé dny.

Doporučení:

- Zavést pravidelná školení time-managementu, ale i řízení různých flexibilních forem práce tak, aby byla pravidla internalizovaná jednotlivými aktéry a aktérkami a byl vytvářen prostor pro vzájemnou spolupráci, který nebude systematicky budován na úkor osobního času.
- Deklarovat jasnou podporu pro osobní prostor zaměstnanců a zaměstnankyň, sladování, a to nejen prostřednictvím vytvářených dokumentů, ale především žitou praxí.
- Plánovaná školení, vzdělávání, akce a meetingy vždy a systematicky směřovat do pevného jádra klouzavé doby. V případě, že se toto nedaří, tyto předem uvést jako výjimky.
- Působit na možnost sladování osobního a pracovního života na všech frontách a s ohledem na rozličné pracovní pozice a pracovní režimy.

Přístup k politice rovných příležitostí

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

Určité snahy o rozvoj o podporu diversity lze ve firemní praxi vysledovat. Přímo cílené akce na zvýšení diverzifikovanosti pracovních týmů se ale neobjevují, resp. pokud jsou uplatňovány, tak skrytě. I přesto někteří zaměstnanci/kyně toto tematizují, a to způsobem, kdy podporu pozitivních akcí odmítají jako „HR výkřik“ či je přímo označena za diskriminaci mužů v případě výhledově nastavených cílů minimálního poměru žen v managementu. Kromě negativního postoje ke kvótám, kterými může být diversity řízena, se na druhou stranu objevují příklady dobré praxe, kdy je patrná snaha oživit týmy ve smyslu větší různorodosti nebo ochota u výběrového řízení upřednostnit podreprezentované pohlaví v případě dvou kandidátů shodných znalostí a dovedností. To se děje spíše ze strany vedoucích či managementu, jak už bylo zmíněno, řadoví zaměstnanci/kyně tyto snahy nezdírkají jako nemístný tlak a nevidí v nich smysl. Nicméně ani vedení není v této věci jednotné a eventuální snahy o větší diversity tak jsou pouze ojedinělými a izolovanými aktivitami.

Zaměstnavatel má zkušenost s velmi různorodým pracovním kolektivem, který je nejen český, nýbrž zahrnuje i další národnosti. Otázky jinakosti ve firmě však nejsou akcentovány, záleží na konkrétním dílčím pracovišti, jakým způsobem jsou zahraniční, zejména agenturní pracovníci/ce, integrováni do celého pracovního kolektivu. Přístup většinové zaměstnanecké populace k národnostním menšinám v pracovním kolektivu tak závisí do značné míry pouze na osobních zkušenostech.

V případech neartikulované podpory diversity, ať již genderové, věkové či národnostní, může docházet nejen k nesystémovým krokům a protěžování některých skupin, ale i naopak k posilování stereotypů v rámci týmů – či zaměstnanecké populace jako celku.

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



V obou variantách ukázky špatného odívání jsou využity obrázky žen. V případech správného odívání pak obrázky mužů. To může vytvářet nejen tlak na ženy ve smyslu správného odívání, ale také v přenesení odpovědnosti za jakoukoli provázanost s případným obtěžováním apod.

Doporučení:

- Zahájit komunikaci o roli diverzity/genderové rovnosti ve firemní kultuře. Zvážit zahrnutí co nejširší zaměstnanecké populace tak, aby zaměstnaní byli schopni sdílet tuto hodnotu.
- Podpořit diverzitu ve společnosti interní kampaní, využití existujících příklady dobré praxe spolupráce a práce s různorodostí jako určitých „role models“.
- Zviditelnovat příklady diverzifikované – jak žen, tak mužů, starších, mladších apod.
- Verbalizovat důležitost diverzity pro firmu jako celek. Nebát se ani verbalizace témat, která mohou být do velké míry vnímána jako minoritní (homosexualita, transgender, jiná barva pleti) či problematická (HIV).

Diskriminace, šikana a sexuální obtěžování

Negativní jevy na pracovišti a přístup k jejich řešení ze strany vedení a systému 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 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 jsou voleni 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.

Informovanost o způsobech, jak lze na pracovišti bojovat proti diskriminaci, je poměrně nízká. Pouze 51 % respondentů/ek má pocit, že je o nich dostatečně informováno. 30 % naopak informace dostačující nemá a 19 % neví.

Instituce ombudsmana i etická linka jsou zaměstnancům/kyním 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, neformálně. „Kolega chtěl využít etickou linku, ale já jsem mu doporučil, aby napřed vyčerpal všechny jiné možnosti, že to je pak o hubu, tak to šel řešit nahoru, protože pokud půjdu rovnou na etickou linku, nasadím oslí hlavu všem vedoucím, kteří jsou nade mnou.“ U platové diskriminace byly zmíněny také odbory, jako první instance, na kterou se zaměstnanec/kyně obrátí při podezření na nerovné odměňování.

Se znevýhodněním na základě pohlaví se setkalo 6 % respondentů/ek, častěji to byly ženy. „Mně třeba vyložene vadilo, když

kolegové v kanceláři říkali kolegyni, která byla na stejné pozici jako oni, je to ženská, ať umeje nádobí, tak to jsem utnul s tím, že ona není uklízečka.”

Ačkoliv v průběhu realizace rozhovorů ve fokusních skupinách z vyjádření jejich účastníků/ic vyplývalo, že žádné případy šikany ani sexuálního obtěžování nebyly nikdy na pracovišti zaznamenány, v anonymním dotazníkovém šetření řada zaměstnanců/kyň tyto případy popisuje. Setkalo se s nimi 8 % respondentek a 5 % respondentů. Nejčastěji je zmiňována šikana ze strany nadřízené osoby. Ale i případy sexuálního obtěžování se vyskytly, ve firmě jde obecně o záležitost, která není nijak tematizována a zaměstnanci/kyně často neví, co si pod pojmem sexuální obtěžování představit. To může vést k marginalizaci samotného jevu a, ať už vědomému či nevědomému, umlčování těch, kdo se s ním setkali. Osoby ve vedoucích funkcích také nemají žádné vodítko, jak v podobných případech postupovat, a případy tak řeší spíše intuitivně.

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 a funkčních mechanismech řešení případů sexuálního obtěžování.
- Obdobně se věnovat i vzdělávání a zvyšování genderové citlivosti současných ombudsmanů ve firmě. S ohledem na to, že se jedná o volenou pozici, navázat edukaci na úvodní školení pro danou pozici.
- Zvážit možnost revidovat fungování etické linky tak, aby byla funkčním a

využitelným nástrojem, na který se mohou zaměstnanci/kyně bez obav obrátit. V tomto smyslu seznámit s ní a jejím fungováním zaměstnance a zaměstnankyně.

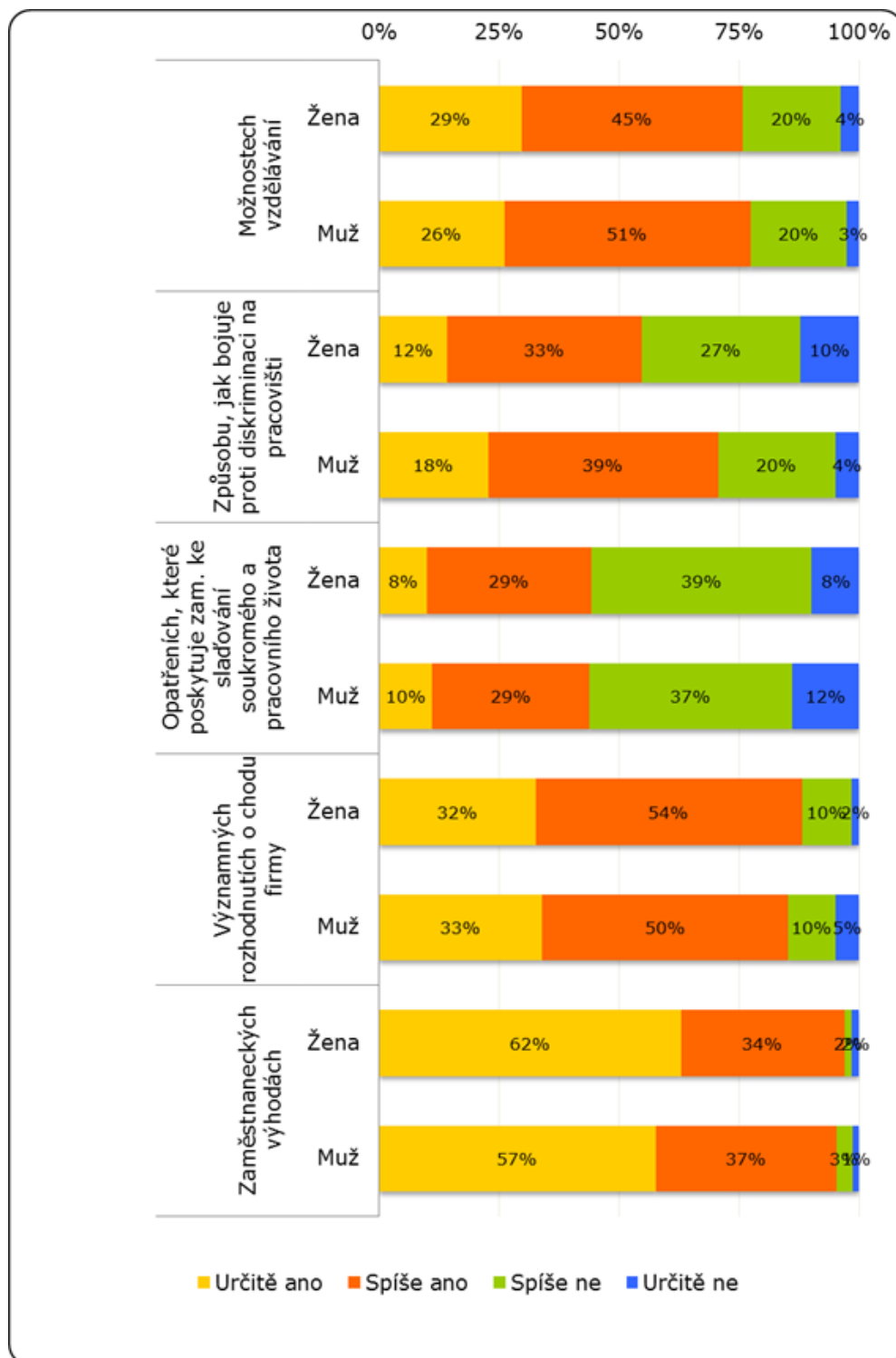
Systém komunikace

Tato kapitola se zabývá problematikou komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci a zaměstnankyněmi a vedením. Existence zavedených a otevřených systémů komunikace se zpětnou vazbou podporuje otevřenost instituce 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

Pokud se týká předávání informací, zdá se, že systém v XY funguje 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 o informacích a způsobech jejich šíření.

To se ukázalo i v dotazníkovém šetření, ve kterém většina sdílí přesvědčení, že jsou dobře informováni. Výjimku tvoří otázka informovanosti o opatřeních, která zaměstnavatel poskytuje ke sladování osobního a pracovního života. Zde je patrný velký deficit v rámci komunikace (a to jak z pohledu mužů, tak pohledu žen). Určité rezervy jsou v tomto pohledu, i pokud jde o informace týkající se opatření proti diskriminaci na pracovišti a možnostech vzdělávání.



Horizontální a vertikální komunikace a spolupráce

Pokud se týče hierarchické komunikace, lze ocenit, že výběrově se objevují tendence po otvírání možnosti vzájemné zpětné vazby, otevření se a naslouchání ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň. Prostor je využíván prostřednictvím hodnotících pohovorů: „Na těch hodnotících pohovorech se ptám i svých podřízených, co

si myslí o mě a moje manažerka se zase ptá na zpětnou vazbu na svou práci,” ale i mimo ně: „Párkrát, co jsem tady, se stalo, že přišla i od vedoucí/ho žádost o zpětnou vazbu na sebe, zejména po tom, co šla/šel na nějaký školení.”

Komunikace mezi odděleními je reflektována jako převážně dobrá. Odvislá je do velké míry od situace, ve které se nachází firma. Jak již bylo zmiňováno, firma

zažila několikere období propouštění a optimalizace a tato skutečnost zanechala určitou nedůvěru a nejistotu v zaměstnanecké populaci. To dokreslují zkušenosti zaměstnaných: „...když se tý společnosti daří, tak jsou vztahy lepší“ či: „V posledních dvou letech je to dobrý, bylo to horší, když se propouštělo a firmě se nedařilo.“

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

Genderově senzitivní komunikace

Pokud se jedná o jazyk, již bylo zmiňováno velmi výběrové a omezené užívání ženských tvarů v interní dokumentaci a v komunikaci jako takové. Tento přístup se projevuje i v externí komunikaci, když je užíváno převážně generického maskulina.

V materiálech prezentační povahy je velmi dbáno na zobrazování žen i mužů, starších i mladších věkových skupin (např. náborové video), ale i inzerce či fotografie pro ilustraci reflektují tento posun a zobrazují jako konzumentky i ženy, nikoliv pouze muže. To považujeme za velmi pozitivní posun. Škoda, že není propojen také s jazykovou stránkou.

Doporučení:

- Intenzivněji komunikovat aktivity zaměstnavatele a především opatření, která poskytuje na podporu sladování osobního a pracovního života. Téma pravděpodobně souvisí s tématem kultury přesčasů, které již bylo zmiňováno.
- Posílit význam rovných příležitostí a nediskriminace v interní komunikaci, respektive začlenit toto téma do systému vzdělávání a posílit předávání informací o něm.
- Systematicky pracovat s jazykovými nástroji, které jsou inkluzivní a zahrnují

jak ženy, tak muže. Tento přístup může být deklarován různorodými způsoby, je však důležité vnímat jeho poselství ve smyslu zviditelňování žen a takto s ním také pracovat.

Pracovní prostředí

Tato kapitola se věnuje pracovnímu prostředí, jeho fyzických prostor, uspořádání prostoru a konkrétních fyzických podmínek. Z hlediska politiky rovných příležitostí je důležité udržovat úroveň důstojnosti, která přispívá k tvorbě inkluzivního prostředí, které je vstřícné ke všem.

S ohledem na fyzické podmínky je nutné reflektovat umístění pivovaru v centru města, v blízkosti historického centra – sám pivovar vlastní několik historických budov. Je tak současně místem práce, ale pro turisty a turistiky i cílem návštěv. Pracovní prostředí je vnímáno jako vstřícné a vyhovující, zvláště s ohledem na proběhlé rekonstrukce. To je spojeno i s cíli CSR týkajícími se oprav historických budov.

V tomto smyslu je reflektována i otázka dojíždějících nejen návštěvníků, ale i zaměstnanců a zaměstnankyň. Systém parkovišť je rozsáhlý a umožňuje tak dosažitelnost pro dojíždějící zaměstnance a zaměstnankyně. Proto je často parkování prezentováno i jako benefit v náborových inzertech.

Zajímavé je i členění areálu, které je do velké míry dáno historickým vývojem a omezeními z něj plynoucími. Nicméně je nutné reflektovat rozsáhlost areálu, přičemž s ohledem na vytváření inkluzivního prostředí je téma bariérovosti reflektováno, a to především s ohledem na návštěvnické trasy. Přesto je důležité vnímat tento kontext i pro zaměstnance a zaměstnankyně, v případě zaměstnávání osob ZTP a ZTP-P tato skutečnost hraje velkou roli.

Společenská odpovědnost (CSR)

Společnost 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 Prazdroje 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 dárek 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, 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 zaměstnankyně. Zde se přímo nabízí možnost zapojit vlastní rodinu (například aktivity pro děti mohou zaměstnanci a zaměstnankyně využít zároveň jako čas strávený s vlastními ratolestmi).

Na dobrovolnické aktivity je potřeba vyčlenit dostatečný prostor v rámci pracovní doby, zaměstnanci a zaměstnankyně by v žádném případě neměli mít pocit, že aktivity vykonávají na úkor své pracovní 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 Prazdroj lidem, kde je možné získat finanční podporu veřejně prospěšných projektů. Tato aktivita je důležitá pro podporu cílových skupin, kterým se nedaří pomáhat v rámci zaběhnutých strategií společnosti. Spolupráce s vnějšími subjekty (XY, XY 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 tomto důraz také 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.

Doporučení:

- Doporučujeme CSR problematiku ve větší míře zahrnout do firemních dokumentů a interních materiálů, tak aby stávající i nově nastupující zaměstnanci a zaměstnankyně rozuměli jejímu významu a možnostem vlastního zapojení do CSR aktivit společnosti.
- Navrhujeme zapojit vlastní zaměstnance a zaměstnankyně do procesu přípravy a rozhodování o nastavení systému CSR – a tak zajistit

jejich větší sounáležitost s tématem podpory znevýhodněných, ale i podpory cílů firmy.

- Při nastavení politiky CSR je dobré mít na vědomí genderovou rovnost a minimálně sledovat poskytovanou podporu na rovině převažujících potřebných příjemců/příjemkyň. V rámci možností dále rozvinout genderové indikátory i ve strategii do budoucna.

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 XY, a. s., která doporučení zařadí mezi své priority pro realizaci.

Krátkodobá doporučení

Personální politika

- Systematicky vést genderově senzitivní analýzu zaměstnanecké populace, včetně témat věku, délky působení ve firmě, ale také pečovatelských závazků.
- Revidovat dokumenty a jazykovou strategii firmy z hlediska zahrnutí obou rodů a potlačení používání generického maskulina. Používání obou forem, tedy maskulina i feminina, může přispívat k zdoluhavějšímu 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 zneviditelňovány a v reálném a materiálním důsledku také společensky znevýhodňovány.
- Nadále systematicky poskytovat školení o průběhu výběrového pohovoru, o otázkách diskriminačních a těch, které takové mohou být, a proto nemají padat. Pracovat také s tématem genderových stereotypů, včetně internalizovaných genderových stereotypů. Toto školení otevřít i pro možné přísedící ze strany kolegů a kolegyň.
- Stanovit jasná pravidla a nároky (možnost vybírání náhradního volna, proplácení apod.) při účasti na vzdělávacích akcích a informovat o nich všechny zaměstnance/kyně.
- Vždy a včas poskytovat interním účastníkům/icím zpětné vazby z výběrových řízení.
- Nastavit možnosti flexibility pro postupné odcházení z firmy a využívání kapacit starších zaměstnanců a zaměstnankyň pro mentoring, zaškolení, vedení konkrétních projektů. V tomto procesu systematicky pracovat i s horizontálními posuny, které větší flexibilitu mohou také přinést.
- Outplacement, který firma při propouštění poskytuje, nebyl při auditním šetření běžnými zaměstnanými zmiňován. Firma tuto službu ale poskytuje. Doporučujeme zaměstnané o outplacementu a způsobech a zásadách propouštění více informovat, může přispět i ke snížení jejich obav.
- V případě plánovaných odchodů (např. na MD/RD, do důchodu) se pokusit

zajistit předání agendy nově nastupujícím osobám přímo pomocí překryvu, či např. i využitím DPP a DPČ na období předání agendy.

Vyrovnaní se s fenoménem čistě mužských/ženských pracovních pozic

- I nadále působit na odstraňování vertikální i horizontální genderové segregace, tvorbu diverzifikovaných pracovních týmů. S tématem diverzity aktivně pracovat, propojit však také s tématem komunikace tak, aby se s případnými aktivitami na její podporu (včetně afirmativních akcí) uměli zaměstnanci a zaměstnankyně ztotožnit. To je důležité především s ohledem na téma zastoupení žen na vedoucích pozicích.
- Analyzovat blíže údaje týkající se DPP/DPČ a zastoupení žen a mužů v nich – ženy jsou u pracovních smluv zastoupeny méně (37 %), ale v případě dohod již převažují (58,5 %). I u částečných úvazků preferovat formu pracovních smluv nad dohodami.
- Navrhujeme zvážit různé možnosti afirmativních akcí spojených s nábory. Ty jasně a transparentně komunikovat do týmů a nalézt společné průsečíky v tom, s jakými formami pozitivních akcí jsou zaměstnaní schopni se identifikovat. Hledat podporu pro měkká či tvrdá opatření mezi celou zaměstnaneckou populací. Tuto oblast je dobré velmi citlivě komunikovat proto, aby nebyl vytvářen sekundární pocit znevýhodnění více zastoupeného pohlaví.

- Cíleně pracovat s diverzifikovanými výběrovými komisemi, přizvat i kolegy a kolegyně tak, aby měli možnost participovat na rozhodnutí o „zapadnutí do týmu“, ale především posouzení odborné stránky.
- Pro inzerci doporučujeme jazykově vyvážit oslovování žen i mužů, resp. užívání zdvojených tvarů, a tak se vyhnout generickému maskulinu.
- Zavést mentoring či koučink pro výchovu budoucích vedoucích, reflektovat nepoměr povýšených mužů a žen, například formou rezervovaných míst pro ženy v mentoringovém programu.
- Systematicky monitorovat odměňování dle pohlaví (vztah tarifních tříd a stupňů) nejen v rámci XY, ale napříč XY.

Hodnocení a odměňování

- Cíleně rozvíjet hodnotící kompetence vedoucích tak, aby uměli systematicky rozpoznávat znaky vhodné k hodnocení v průběhu celého období.
- Zvyšovat genderovou citlivost vedoucích v oblasti hodnocení a kariérního růstu, zvědomovat případné stereotypy.
- Revidovat interní nastavení limitů pro zvyšování mzdy tak, aby nedocházelo ke kolizi s kolektivní smlouvou a závazku do 1 roka mzdu nastavit alespoň na minimum tarifního stupně.
- Revidovat případně i propojení gradu a pracovní pozice a s ohledem na firemní hierarchii sledovat, aby dané finanční ohodnocení bylo motivační.
- Sledovat procentuální rozložení čerpání dané třídy v rámci jejího

- minima/maxima a analyzovat případné disproporce.
- Sledovat pohyblivé složky platu dle pohlaví, včetně bonusu a odměn dle pohlaví, a to především s ohledem na identifikaci případné nerovnováhy – tj. komu se systematicky dostává/nedostává příležitost k získání odměny.
 - Zvážit zavedení benefitu ve formě sick days tak, aby byl dostupný co nejdříve.

Sladování osobního a pracovního života

- Sledovat, do jaké míry je požadováno, aby zaměstnaní plnili své pracovní povinnosti i mimo pracovní dobu po večerech, o víkendech apod. Tato praxe je velmi nežádoucí z pohledu možností sladování osobního a pracovního života.
- Zaměřit se na možnosti a nabídku opatření pro pracující rodiče, ať už jde o dětskou skupinu či školku nebo příspěvek na předškolní péči apod., která by byla pro danou cílovou skupinu dosažitelná a využitelná.
- Sledovat a vyhodnocovat, jaké jsou možnosti sladování osobního a pracovního života u vedoucích pracovníků/pracovnic. Jejich vysoké pracovní nasazení, schůzky a jiné povinnosti i mimo pracovní dobu nekorespondují s možnostmi efektivního sladování soukromého a pracovního života. I to může být důvodem, proč je ve vedení firmy menší poměr žen, než odpovídá jejich zastoupení v organizaci jako celku.

- Režim pružné pracovní doby i práce z domova koncepčně uplatňovat v praxi, v souladu s pravidly stanovenými interními směrnici.
- Umožnit práci na částečný úvazek menší než poloviční, technické řešení by nemělo být bariérou pro jeho nepřiznání (naopak by mělo dojít k revizi technického zajištění v tomto směru).
- Informovat zaměstnance/kyně dostatečně o všech dostupných flexibilních formách práce. Tyto informace zařadit do vstupních školení pro nové zaměstnance/kyně i navrátilivší se z mateřské / rodičovské dovolené.
- Systematicky přistoupit k managementu MD/RD – informovat zaměstnance/kyně na/před a po MD/RD o jejich právech a povinnostech, o možnostech pro využití flexibilních forem práce, zejména pak zkrácených úvazků.
- Při informování o právech a povinnostech rodičů se zaměřit 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, a to i s ohledem na osoby působící ve směnném provozu ve výrobě.
- Dodržovat zákoník práce a umožňovat nástup zpět do firmy, hledat možnosti pracovního uplatnění při žádosti o úpravu pracovní doby.

Pracovní a organizační kultura

- Plánovaná školení, vzdělávání, akce a meetingy vždy a systematicky směřovat do pevného jádra klouzavé doby. V případě, že se toto nedaří, tyto předem uvést jako výjimky.
- Deklarovat jasnou podporu pro osobní prostor zaměstnanců a zaměstnankyň, sladování, a to nejen prostřednictvím vytvářených dokumentů, ale především žitou praxí.
- Zahájit komunikaci o roli diverzity/genderové rovnosti ve firemní kultuře. Zvážit zahrnutí co nejširší zaměstnanecké populace tak, aby zaměstnaní byli schopni sdílet tuto hodnotu.
- Zviditelnovat příklady diverzifikované – jak žen, tak mužů, starších, mladších apod.
- Proškolení zaměstnance a zaměstnankyně o tématu sexuálního obtěžování a funkčních mechanismech řešení případů sexuálního obtěžování.
- Obdobně se věnovat i vzdělávání a zvyšování genderové citlivosti současných ombudsmanů ve firmě. S ohledem na to, že se jedná o volenou pozici, navázat edukaci na úvodní školení pro danou pozici.
- Intenzivněji komunikovat aktivity zaměstnavatele a především opatření,

kteřá poskytuje na podporu sladování osobního a pracovního života. Téma pravděpodobně souvisí s tématem kultury přesčasů, které již bylo zmiňováno.

- Posílit význam rovných příležitostí a nediskriminace v interní komunikaci, respektive začlenit toto téma do systému vzdělávání a posílit předávání informací o něm.
- Navrhujeme zapojit vlastní zaměstnance a zaměstnankyně do procesu přípravy a rozhodování o nastavení systému CSR – a tak zajistit jejich větší sounáležitost s tématem podpory znevýhodněných, ale i podpory cílů firmy.
- Při nastavení politiky CSR je dobré mít na vědomí genderovou rovnost a minimálně sledovat poskytovanou podporu na rovině převažujících potřebných příjemců/příjemkyň. V rámci možností dále rozvinout genderové indikátory i ve strategii do budoucna.
- Doporučujeme podpořit možnost docházejících fyzioterapeutek/tů či rehabilitace pro zaměstnané jako určitého benefitu.

Dlouhodobá doporučení

Personální politika

- Doporučujeme rovněž jasně deklarovat nejen závazek genderové rovnosti v interních materiálech. Principy jako diverzita, nediskriminace, rovný přístup k ženám a mužům a genderová rovnost jsou hodnoty, jimiž se XY chce v

- personálních procesech a přístupu k lidem řídit.
- Posílit spolupráci talentového/HR oddělení s jednotlivými vedoucími oddělení pro efektivní vyhledávání a práci s talenty.
 - Vytvořit interní koncepci age managementu a vizi spolupráce se zaměstnanými i v důchodovém věku, včetně možností úpravy pracovní doby a náplně práce.
 - Systematicky, a pokud lze i osobně, komunikovat se staršími zaměstnanci a zaměstnankyněmi. Oceňují možnosti setkávání seniorů, zároveň i celofiremní akce jsou pro ně příležitostí jak být s firmou dále v kontaktu.
 - U výstupních pohovorů lze zvážit, zda nepřistoupit k vyplňování výstupního dotazníku anonymně online, protože osobní předávání vyplněného dotazníku by mohlo některé zaměstnance a zaměstnankyně odradit od uvedení případných nepříjemných zkušeností.
 - Zároveň by takovýto systém napomohl lepšímu monitoringu důvodů odchodu, a to i s ohledem na kritérium na pohlaví.

Vyrovnaní se s fenoménem čistě mužských/ženských pracovních pozic

- 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.
- Nastavit případně i networking žen tak, aby mohlo dojít k neformálnímu mentoringu a podpoře pro kariérní růst v podmínkách XY.

- S ohledem na provázanost hodnocení s rozvojem doporučujeme zaměřit se na genderovou dimenzi kariérního růstu a podpory k rozvíjení kompetencí žen a mužů s vizí do budoucna. Využívat potenciálu hodnocení k zařazení do poolu žen pro další kariérní rozvoj.

Hodnocení a odměňování

- Systematicky výsledky z analýzy rovnosti odměňování v anonymizované podobě zveřejňovat, např. 1x ročně tak, aby byla posílena zpětná vazba k zaměstnancům a zaměstnankyním, že téma rovného odměňování firma sleduje a nastavuje parametry tak, aby jej bylo dosaženo.
- Případně projít analytickým nástrojem pro rovné odměňování LOGIB.
- Transparentně nakládat s volnými vstupenkami na akce pro veřejnost či volnými vstupenkami na podporované akce. Vytvořit jasný a závazný klíč přerozdělování a v něm dbát na genderovou rovnou dostupnosti takovéhoho benefitu.

Sladování osobního a pracovního života

- Pravidelně proškolovat management v oblasti flexibilních forem práce a řízení zaměstnanců/kyň s alternativními pracovními režimy.
- Zvážit možnost podpory prorodinných opatření přímo ve firmě, například zavedením firemní školky či dětské skupiny.

Pracovní a organizační kultura

- Působit na možnost sladování osobního a pracovního života na všech frontách a s ohledem na rozličné pracovní pozice a pracovní režimy.
- Zavést pravidelná školení time-managementu, ale i řízení různých flexibilních forem práce tak, aby byla pravidla internalizovaná jednotlivými aktéry a aktérkami a byl vytvářen prostor pro vzájemnou spolupráci, který nebude systematicky budován na úkor osobního času.
- Podpořit diverzitu ve společnosti interní kampaní, využití existující příklady dobré praxe spolupráce a práce s různorodostí jako určitých „role models”.
- Verbalizovat důležitost diverzity pro firmu jako celek. Nebát se ani verbalizace 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 ukotvit otázky spojené se sexuálním obtěžováním a obranou proti němu.
- Zvážit možnost revidovat fungování etické linky tak, aby byla funkčním a využitelným nástrojem, na který se mohou zaměstnanci/kyně bez obav obrátit. V tomto smyslu seznámit s ní a jejím fungováním zaměstnance a zaměstnankyně.
- Systematicky pracovat s jazykovými nástroji, které jsou inkluzivní a zahrnují jak ženy, tak muže. Tento přístup může být deklarován různorodými způsoby,

je však důležité vnímat jeho poselství ve smyslu zviditelňování žen a takto s ním také pracovat.

- Doporučujeme CSR problematiku ve větší míře zahrnout do firemních dokumentů a interních materiálů, tak aby stávající i nově nastupující zaměstnanci a zaměstnankyně rozuměli jejímu významu a možnostem vlastního zapojení do CSR aktivit společnosti.
- Zvážit možnost minicvičení organizovaných s trenérkou/trenérem tak, aby na ně dosáhli i lidé pracující ve směnném provozu ve výrobě (plánovat během přestávek, nabízet více termínů apod.).

PŘÍLOHY

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ
