



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

## GENDEROVÝ AUDIT

XY, S. R. O.

2018



# OBSAH

---

Zadání a metodika genderového auditu .....	3
Východiska projektu .....	3
K čemu slouží genderový audit? .....	3
Metodika genderového auditu .....	4
Obsahová analýza a seznam analyzovaných dokumentů .....	4
Individuální rozhovory .....	4
Skupinové rozhovory .....	4
Dotazníkové šetření – postup a zjištění .....	4
Souhrn hlavních zjištění a doporučení .....	5
Poděkování .....	5
Souhrn hlavních zjištění .....	5
Úvod .....	6
Cíle firmy z genderového hlediska .....	6
Analytická část: .....	7
zjištění genderového auditu .....	7
Personální politika .....	7
Analýza struktury a personálního obsazení firmy .....	7
Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň .....	8
Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň .....	9
Vzdělávání a kariérní rozvoj .....	10
Age management ve vztahu k genderu .....	12
Hodnocení a odměňování .....	13
Systém hodnocení .....	13
Odměňování .....	13
Benefity .....	15
Sladování osobního a pracovního života .....	15
Flexibilní formy práce .....	16
Management mateřské/rodičovské dovolené .....	18
Kultura pracovního prostředí .....	20
Přístup k politice rovných příležitostí .....	20
Systém komunikace (zaměřeno na interní i externí komunikaci) .....	22
Pracovní prostředí .....	23
Společenská odpovědnost CSR .....	23
Souhrn doporučení – Akční plán .....	25
Krátkodobá doporučení .....	25
Dlouhodobá doporučení .....	25
Identifikace dobrých praxí .....	28
Přílohy .....	29

# ZADÁNÍ A METODIKA GENDEROVÉHO AUDITU

---

## Východiska projektu

Koncept rovných příležitostí žen a mužů vznikl jako reakce na to, že společenské postavení žen a mužů není rovnocenné a životní role žen a mužů, včetně rolí pracovních a rodinných, jsou do velké míry ovlivňovány zažitými stereotypy. Ačkoliv dnes dávno neplatí, že ženy se doma starají o děti a muži jsou živitelé rodin, tento stereotyp stále ovlivňuje podmínky zaměstnávání žen a mužů. Od žen se kromě vykonávání zaměstnání očekává ještě převzetí zodpovědnosti za péči o děti a domácnost, od mužů se čeká velký výkon, flexibilita a oddanost práci. Při takovémto „rozložení sil“ pak zaměstnavatelé často na pozice spojené s vyšším platem, vyšší zodpovědností a mocí, obsazují muže. To znamená, že ženy mívají horší podmínky při přijímání do zaměstnání (jejich potenciální mateřství je vnímáno jako překážka), horší vyhlídky na vzdělávání a kariérní postup, bývají hůře odměňovány. Opačná situace panuje v oblasti vstřícnosti zaměstnavatelů vůči potřebě zaměstnanců sladit svou práci a osobní život. Například muži, kteří by chtěli odejít na rodičovskou dovolenou, se často setkávají s odmítavým postojem zaměstnavatele i svých spolupracovníků.

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

## K čemu slouží genderový audit?

Genderový audit se orientuje na vnitřní organizační procesy z genderové perspektivy, tedy vyhodnocuje podporu rovných příležitostí žen a mužů ve firmě. Jeho cílem je zhodnotit stávající situaci, ocenit dobré praxe a nabídnout cestu ke zlepšení v problematických oblastech.

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

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

Související opatření přinášejí, kromě 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.

## Metodika genderového auditu

Pro audit byla využita data z různých zdrojů. Především se jednalo o: firemní dokumenty, webové stránky a inzerci, osobní polostrukturované rozhovory se zaměstnanci a zaměstnankyněmi z různých úrovní firemní hierarchie a skupinové rozhovory (fokální skupiny). Informace, které byly průběžně zjišťovány, byly v dalších krocích ověřovány.

### Obsahová analýza a seznam analyzovaných dokumentů

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

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

### Jiné interní materiály a dokumenty

- statistická data o zaměstnaných (excelová tabulka)
- webové stránky XY

- 8 příkladů interních emailů (pozvánky na akce, novinky apod.)
- Intranet (printscreen úvodní obrazovky)
- 2x odkaz na pracovní inzerát
- 3 inzertní plakáty či letáky
- 1x odkaz na video na Youtube

### Individuální rozhovory

V průběhu genderového auditu byly na pobočce XY provedeny 3 hloubkové osobní rozhovory (2 muži a 1 žena) a 2 rozhovory v centrále XY (2 ženy). Jednalo se o polostrukturované rozhovory s lidmi z různých úrovní firemní hierarchie a z různých oblastí firmy. Rozhovory trvaly zhruba 1-1,5 hodiny.

### Skupinové rozhovory

Uskutečnil se 1 skupinový rozhovor, tzv. fokusní skupina se zaměřením na témata rovnosti žen a mužů, vzdělávání, karierní růst, sladování osobního, rodinného a pracovního života, age management, rodičovství, odměňování, diskriminace. Rozhovoru se zúčastnily celkem 4 osoby a trval asi 1,5 hodiny.

### Dotazníkové šetření – postup a zjištění

Zaměstnancům a zaměstnankyním byl rozeslán link na on-line dotazník. Celkem odpovědělo 11 osob, což představuje 73 % procent z celkového počtu zaměstnaných. Žen odpovědělo 100 %, mužů 60 %. Výstupy z dotazníkového šetření byly podrobeny kvantitativní analýze.

# SOUHRN HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ A DOPORUČENÍ

---

## Poděkování

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

## Souhrn hlavních zjištění

XY se explicitně hlásí k přístupu rovného zacházení, zákazu diskriminace a obtěžování a podpoře diversity. Tato témata jsou zpracována v interních dokumentech, zejména sexuální obtěžování je ve velmi praktické formě. To je velmi dobrá praxe, která je v českých podmínkách ojedinělá.

Z auditního šetření vyplynulo, že se zaměstnanci a zaměstnankyně v pobočce XY téměř nesetkali s nerovným zacházením nebo s tím, že by byl někdo na základě pohlaví či věku znevýhodňován. V každodenní praxi se však zdá, že rovnost zacházení spíše není tematizována a není jí věnováno příliš pozornosti napříč agendami od náborů a propouštění po vzdělávání, kariérní růst a hodnocení po možnosti sladování osobního, rodinného a pracovního života.

Pobočka XY je nejmenší, má pouze 15 zaměstnanců a zaměstnankyň. Věková struktura se liší oproti věkové struktuře v rámci celé firmy. Převažují zaměstnanci a zaměstnankyně středního věku a starší. Pro řadu z nich tedy již nebude téma sladování rodinného a pracovního života příliš palčivé. Přesto i zde je třeba možnostem sladování věnovat pozornost. 3 osoby pečují o dítě mladší 10 let, z toho u dvou se jedná o samoživitelky. V tomto kontextu vnímali zaměstnanci a zaměstnankyně možnosti

sladování spíše pozitivně, zejména možnosti využívání pružné pracovní doby a využívání homeoffice. Objevily se ale rozdíly v možnostech využívání flexibilních forem práce mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi, s tím že muži mají omezenější možnosti využívání homeoffice, individuální domluvy či stlačeného pracovního týdne.

Management mateřské a rodičovské dovolené není koncepčně řešen a záleží na individuální domluvě s nadřízenými a oddělením HR. Velká část zaměstnankyň se však z rodičovské dovolené zpět do XY nevrací.

V XY funguje systém práce na dálku, kdy jsou jednotlivé pracovní týmy rozmístěné v pobočkách po celé ČR. To se týká i pobočky v XY, kde má řada zaměstnanců a zaměstnankyň své vedoucí zejména v XY. Během auditu nebylo zjištěno, že by tento systém činil v praxi problémy, ačkoliv zaměstnanci a zaměstnankyně uváděli, že vítají, v rámci možností, osobní setkávání s nadřízenými.

Možnosti vzdělávání hodnotili zaměstnanci a zaměstnankyně vesměs kladně. Uvítali by však širší možnosti vzdělávání v anglickém jazyce.

Odměňování je zřejmě oblastí, ve které panuje nejmenší míra jistoty, co se týče rovného přístupu. 45 % zaměstnaných neví, zda muži a ženy dostávají za stejnou práci stejný plat. Přístup k odměňování se tak zdá být nejméně transparentní a bylo by vhodné se na něj specificky zaměřit.

# ÚVOD

---

## Cíle firmy z genderového hlediska

XY, s. r. o. se vyznačuje vysokou firemní a organizační kulturou, přičemž interní procesy a oblast řízení lidských zdrojů má profesionálně zpracované a upravené systémem interních dokumentů a směrnic. V dokumentu Jak spolu chceme pracovat, který se týká firemních hodnot, je definována „*radost, péče a vášeň pro zlepšování*“, péče pak specificky takto: „*jsme tu pro ostatní – naslouchání si, respekt, pochopení; jsme čitelní – otevřenost, očekávatelnost chování, upřímná*

*komunikace bez skrytých motivů; jsme zodpovědní – zájem a profesionalita, respekt k práci ostatních*“. Péče je koncept, kterým je vyjadřována ohleduplnost, otevřenost a respekt, hodnoty, které jsou i předpokladem rovného zacházení se ženami a muži.

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

# ANALYTICKÁ ČÁST:

## ZJIŠTĚNÍ GENDEROVÉHO AUDITU

---

### Personální politika

#### *Analýza struktury a personálního obsazení firmy*

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

Z poskytnutých statistických dat vyplývá, že na pobočce XY je zaměstnáno 14 lidí v hlavním pracovním poměru a 1 osoba na DPP. Jedná se tak o nejmenší českou pobočku XY. Poměrně výrazně převažují muži, kterých je 10, žen je 5.

Co se týče věkové struktury, převažují spíše zaměstnanci a zaměstnankyně ve středním věku a starší osoby. 9 lidí je ve věku 41 – 49 let. V kategorii do 25 let a nad 60 let není v XY zaměstnán nikdo, nejmladší osobě je 29 let a nejstarší 54 let. Chybí tedy zastoupení osob v důchodovém věku i čerstvých absolventů či absolventek. To je pravděpodobně dáno velikostí pobočky.

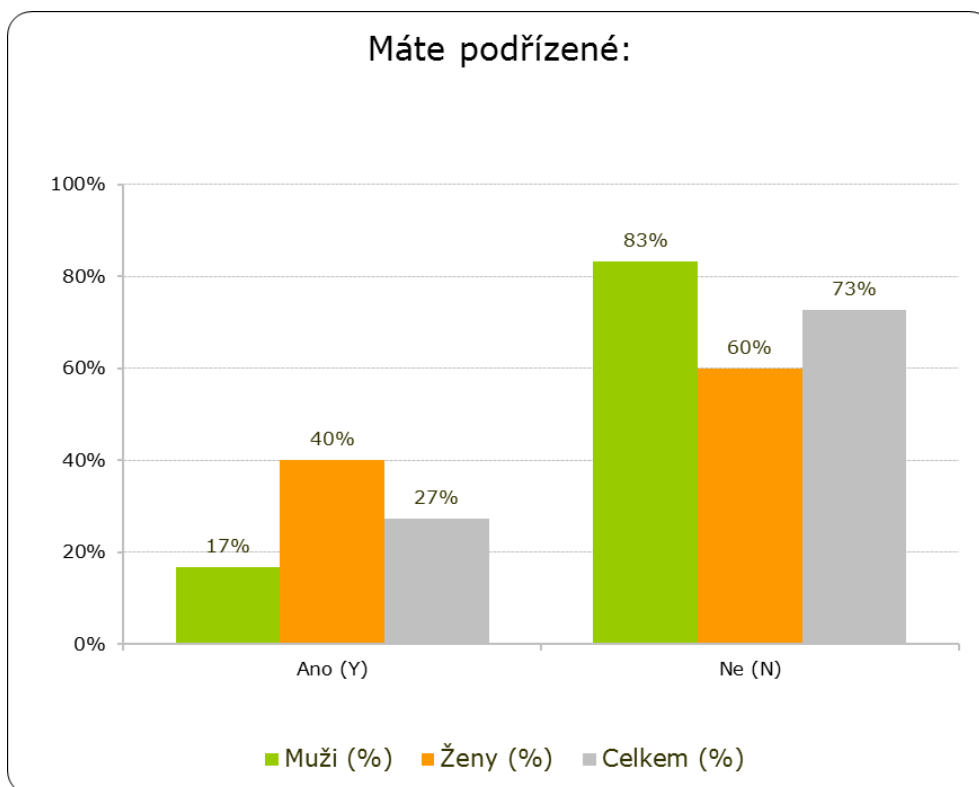
Ke komparaci může sloužit celková statistika dle věku za XY.

Z poskytnutých dat vyplývá, že nikdo ze zaměstnaných nemá zkrácený úvazek a v současné době není žádná osoba na mateřské ani rodičovské dovolené.

Z údajů dále vyplývá, že na vedoucí pozici je pouze jeden zaměstnanec, muž. V dotazníkovém šetření však odpověděly další dvě ženy ano, na otázku zda mají podřízené. V tomto směru tedy panuje nejasnost ohledně skutečné situace a není zřejmé v důsledku, čeho rozdílné údaje vznikly. Rozdíly mohou plynout například z interpretace samotných zaměstnanců a zaměstnankyň, případně z toho, že statistické údaje byly poskytnuty k určitému datu a do doby realizace terénního šetření mohlo dojít ke změnám.

Společnost XY je charakteristická vedením lidí na dálku. Řada zaměstnanců a zaměstnankyň má své nadřízené na jiných pobočkách. Fakticky tito vedoucí v pobočce XY nesedí, nicméně řídí zdejší zaměstnance a zaměstnankyně.

V pobočce XY pracuje řada lidí dlouhodobě, pouze 4 osoby jsou zde zaměstnány méně než 2 roky. Od 2 do 6 let zde pracuje 6 lidí a 5 zaměstnanců, mužů, je zaměstnáno déle než 20 let. Zdá se, že na této pobočce se daří udržet dlouhodobé spolupracovníky a spolupracovnice.



### **Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň**

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

Genderově citlivý výběr zaměstnanců a zaměstnankyň je stěžejním krokem personálního procesu, jehož cílem je zajistit kvalitní nábor, ve kterém nerozhodují předsudky, ale důkazy o kvalitách konkrétních osob. Zároveň tento postup umožňuje rozšířit skupinu žadatelů a žadatelek, což vede k lepší možnosti výběru a k přilákání kvalifikovaných osob. Problémy, se kterými se zaměstnavatelé v této oblasti často potýkají, souvisí s diskriminačně postavenou inzercí nereflexující obě pohlaví, nestrukturovanými pohovory za přítomnosti jedné osoby nebo kladením otázek týkajících se soukromí a ne pracovních předpokladů.

Auditorky v průběhu dotazníkového šetření a individuálních a skupinových rozhovorů zjišťovaly, jak je zaměstnanci a zaměstnankyněmi vnímáno hledisko

dodržování principu rovných práv a nediskriminace při přijímání nových zaměstnanců/kyň a zda jsou náborové procesy dostatečně transparentní.

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

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

Inzeráty nepracují s možností nalákat podzastoupené pohlaví nebo starší věkovou skupinu uchazečů a uchazeček a posílit tak diverzitu pracovních týmů. Naopak je pozitivní, že jeden z poskytnutých inzerátů v hlavičce uvádí „vhodné pro OZP“ a



povzbuzuje tak případné zájemce a zájemkyně k účasti na výběrovém řízení.

Z informací získaných během terénního šetření lze usuzovat, že výběrové řízení probíhá rychle a efektivně, bez zbytečných průtahů. Zaměstnanci a zaměstnankyně se rovněž nesetkali s diskriminačními otázkami a diskriminačním jednáním a oceňovali přátelskou atmosféru během výběrového řízení.

„Probíhalo to úplně profesionálně...měl jsem z toho dobrý pocit.“

Rovněž byli vesměs spokojeni s nástupem do práce a s předáváním informací. XY zajišťuje pro všechny nové zaměstnance a zaměstnankyně úvodní školení. Následně je pak zapracování individualizované dle jednotlivých pozic. Nikdo ze zaměstnaných nezmiňoval, že by postrádal informace potřebné pro výkon své agendy.

#### **Doporučení:**

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

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

Tato část 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.

Pobočka XY zažila turbulentní vývoj. V minulosti docházelo díky organizačním

změnám k významnějšímu propouštění, přičemž se zdá, že se zaměstnanými nebyly transparentně komunikovány důvody rozvázání pracovního poměru. V zůstávajících zaměstnancích a zaměstnankyních tak přetrvávají nejasnosti, netuší, proč odcházel daný kolega či kolegyně, jaký byl způsob výběru, jaké parametry rozhodovaly. Nejsou schopni vyvrátit ani potvrdit případné diskriminační důvody, proces propouštění byl v tomto netransparentní.

Komunikace ohledně důvodů rozvázání pracovního poměru samozřejmě je věcí primárně zaměstnavatele a propouštěné osoby. Na druhou stranu však vždy tento proces zasahuje i ostatní kolegy a kolegyně. Osvícení zaměstnavatelé si toho jsou vědomi, a proto větší organizační změny doprovázejí vysvětlující kampaně a citlivě o nich komunikují – i proto, aby dokázali zůstávající zaměstnance a zaměstnankyně dále motivovat ke kvalitnímu výkonu. Metody jako outplacement, facilitace odchodů či podpora pro nalezení nového zaměstnání mohou být velmi užitečné.

Co se týče odchodů v současné době, z auditního šetření vyplynulo, že důvodem jsou často nespokojenost s nízkou mzdou. Fluktuace na této pobočce nicméně není problémem.

Jistou míru obav přináší praxe propouštění na jiných pobočkách, kdy dochází k odchodům ze dne na den. To vzbuzuje nejistotu a stres, aby se podobný scénář v budoucnu netýkal i zdejších zaměstnanců a zaměstnankyň. Opět se jedná o otázku provázanou s komunikací a předáváním informací. Pokud se totiž informace systematicky nepředávají, vytváří se prostor pro úvahy a domněnky, které mohou být velmi kontraproduktivní.

Pokud zaměstnanci a zaměstnankyně odchází, je vhodné s nimi vyplnit výstupní dotazník nebo si popovídat v rámci exit interview. Během šetření nebylo zjištěno, zda k této praxi na pobočce v XY dochází.

#### **Doporučení:**

- Zjišťovat důvody odchodu a to rovněž s ohledem na pohlaví. Systematicky sbírat zpětnou vazbu.
- Citlivě komunikovat ohledně propouštění a důvodů organizačních změn tak, aby byl celý proces transparentní - a tak bylo zamezeno propouštění se znaky diskriminace.
- Zvážit zavedení aktivit facilitujících odchody – od možností outplacementu v rámci firmy a jejich jednotlivých poboček, až po specifická opatření napomáhající vyhledávání nového zaměstnání. Záleží pouze na konkrétním nastavení ze strany XY a jeho možnostech.
- Tuto oblast případně ukotvit v interních dokumentech a citlivě komunikovat zaměstnanecké populaci.

### **Vzdělávání a kariérní rozvoj**

Tato kapitola se zabývá otázkou vzdělávání, které firma pro své zaměstnankyně a zaměstnance zajišťuje, a možnostmi kariérního rozvoje.

Cílem vzdělávání respektujícího rovné příležitosti je spravedlivý rozvoj pracovní síly. Častým problémem zaměstnavatelů je, že je vzdělávání dostupné pouze určitým skupinám zaměstnaných a že neexistuje vzdělávání v oblasti rovného zacházení. Při plánování vzdělávacích akcí by mělo být pro zaměstnavatele zásadní vedle obsahové náplně i reflexe praktických aspektů týkajících se nabízeného vzdělávání (čas a místo konání, jak dlouho dopředu se o nabídce ví, zda je zajištěno hlídání dětí). Zaměstnavatel by měl mít v nabídce vzdělávací modely zaměřené na osvětu vůči rovným příležitostem, prevenci diskriminace nebo na seznamování s podmínkami sladování soukromého a pracovního života.

Kariérní plán v souladu s rovnými příležitostmi by měl umožňovat odhalit potenciál každé osoby a nastavit pracovní prostředí tak, aby se

mohla rozvíjet. Mezi obvyklé problémy patří kariérní postup založený na neformálních vazbách, nesystematické sledování výkonu nebo chybějící plán individuálního rozvoje zaměstnaných.

XY disponuje tréninkovým oddělením, které má na starosti interní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň. V některých případech jsou zajišťována i externí školení. Možnosti vzdělávání upravuje dokument *Rozvoj 2018, Training a Development*. Tento dokument podrobně a přehledně seznamuje zaměstnankyně a zaměstnance s možnostmi vzdělávání. Zmiňuje se zde koncept vzdělávání 70:20:10, kdy 10 % tvoří formální vzdělávání (kurzy a semináře měkkých i tvrdých dovedností a znalostí), 20 % učení od ostatních (nadřízený/á, mentor/ka, trenér/ka), toto vzdělávání neprobíhá v učebně, ale přímo během vykonávání práce „on job“. 70 % učení tvoří zkušenosti při řešení pracovních úkolů, projektů apod. Z dokumentu nevyplývá, že se vzdělávání v XY striktně řídí tímto konceptem, nicméně snahou je nepřeceňovat formální školení, ale klást důraz na sociální učení a učení se prací samotnou. Dokument dále předpokládá vytvoření individuálního rozvojového plánu, který probírají zaměstnaní se svým nadřízeným či nadřízenou.

Je kladen důraz na to, zda se zaměstnaní sami chtějí rozvíjet. To se potvrdilo také během terénního šetření. Zaměstnankyně a zaměstnanci cítili svobodu vzdělávat se a rozvíjet dle svých vlastních potřeb.

Nabídka vzdělávání je na intranetu, dále chodí nabídky e-mailem nebo o nich informuje nadřízený či nadřízená. E-learningové kurzy jsou povinné.

Někteří zaměstnanci a zaměstnankyně měli pozitivní zkušenost se schvalováním externích školení, některým se to naopak prosadit nepodařilo, přičemž jim nebylo zřejmé proč.

„Někdy to zaskřípe, ale většinou se tam dostaneme...chvíli trvá, než se ten proces prosadí...já v podstatě nevím, kde to zůstane viset.“

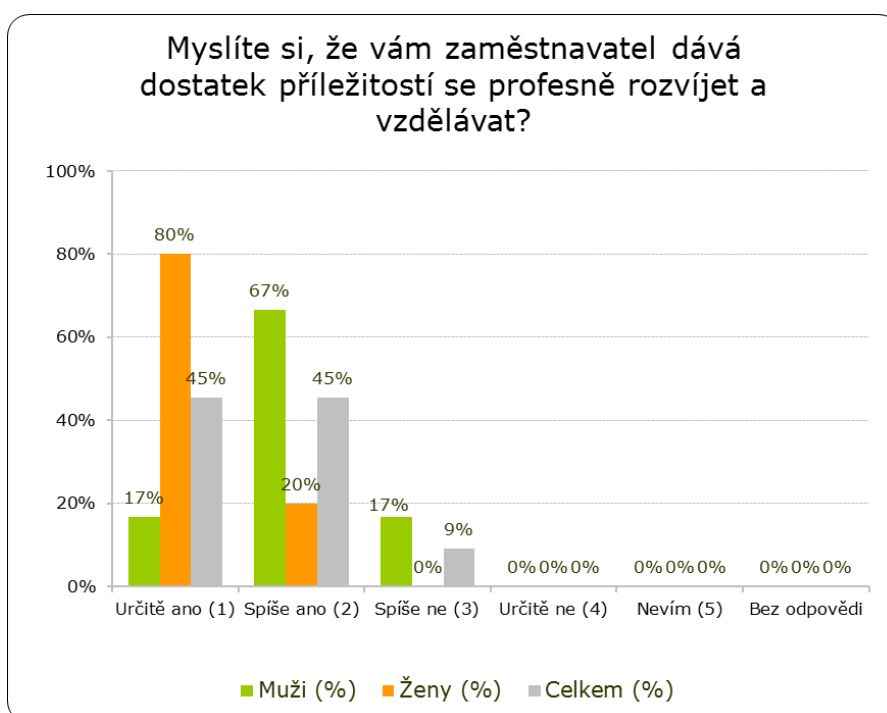
Může se stát, že v důsledku pracovního vytížení nemají vždy možnost se školení účastnit. Termínů však bývá zpravidla více a nebývá problém si jej vynahradiť v jiný den. Na školení musí dojíždět většinou do Prahy. S nabídkou a obsahem školení byly zaměstnaní a zaměstnané spokojeni.

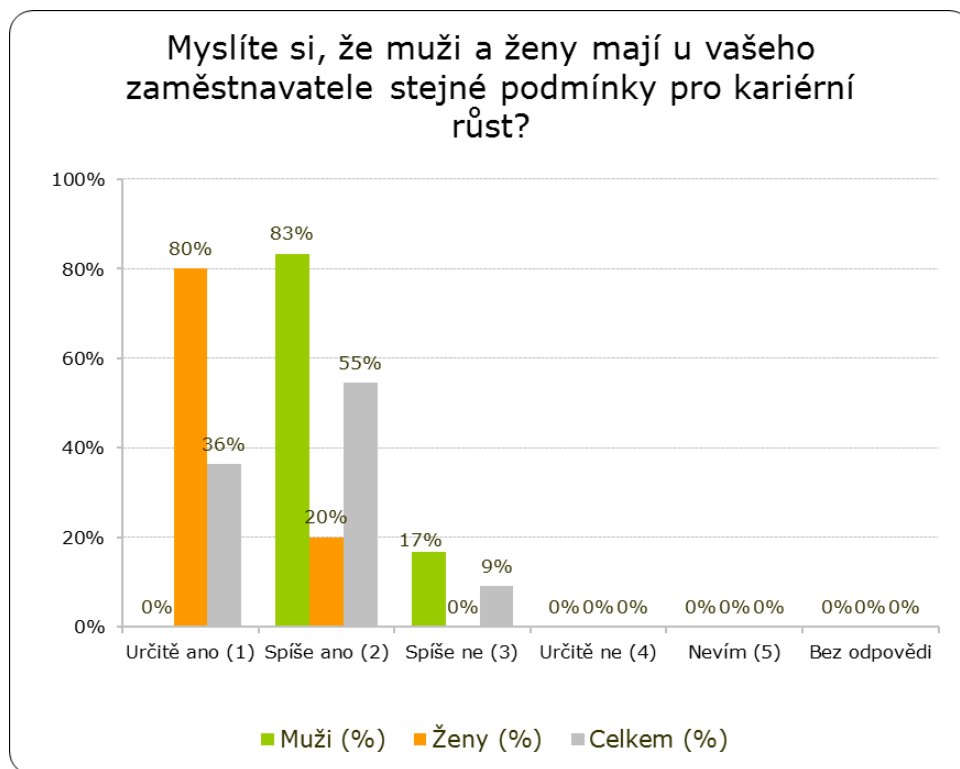
Vzdělávání v anglickém jazyce XY hradí jen těm zaměstnancům a zaměstnankyním, kteří jazyk potřebují ke své práci, ostatní by si vzdělávání museli hradit sami. Na jiných pobočkách bylo zjištěno, že výuka anglického jazyka je dostupná i těm, kteří mají v úmyslu jazyk v budoucnu používat v komunikaci s klienty a klientkami. Zdá se tedy, že praxe napříč firmou není jednotná.

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

V rámci dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnaných vnímá, že má možnost se dostatečně rozvíjet a vzdělávat. Pouze jedna osoba zvolila možnost spíše ne. Panuje rozdíl v míře jistoty, kdy 80 % žen zvolilo odpověď určitě ano a 67 % mužů spíše ano.

Podobně zodpověděli zaměstnanci a zaměstnankyně otázku týkající se možnosti kariérního růstu. Opět mají větší jistotu ženy.





Co se týče kariérního růstu, většina zúčastněných se při terénním šetření shodla na tom, že možnosti jsou, ale ne přímo na pobočce v XY. Nová pozice by pak ve většině případů obnášela i stěhování do XY. Kariérní růst žen však není žádným způsobem přímo podporován a ani usnadňován – aktivita se očekává zdola.

#### Doporučení:

- Sjednotit přístup ke vzdělávání v anglickém jazyce pro celou firmu.
- Zvážit možnosti opatření na podporu kariérního růstu žen a tak působit na odstraňování vertikální genderové segregace.

### Age management ve vztahu k genderu

Tato kapitola se zabývá otázkou age managementu a věkové diverzity. Age management je způsob řízení s ohledem na věk zaměstnaných, který zohledňuje průběh životních fází člověka ve vztahu k práci a přihlíží k jeho měnícím se potřebám (zdraví, kompetence, ale i hodnoty, postoje a motivace). Seniorita se stává uznávanou a

oceňovanou kvalitou v hodnocení pracovní síly. Současně je kladen důraz na potřebu a nutnost dosáhnout stabilní základny zkušených zaměstnanců/kyň z vlastních zdrojů a dlouhodobě je udržet a kultivovat. Právě zaměstnanci a zaměstnankyně vyššího věku disponují cennými zkušenostmi a znalostmi, které organizace ztrácí ve chvíli, kdy nevychází vstříc jejich specifickým potřebám v soukromém životě.

Otázka age managementu není ve firmě systematicky řešena. Z terénního šetření vyplývá, že při výběrových řízeních je poskytován prostor starším uchazečům a uchazečkám. S ohledem na minulé negativní zkušenosti jsou však prověřování, zda zvládnou technickou stránku své agendy.

Z hlediska věku není XY příliš diverzitní. Skutečnost, že ve firmě převažuje střední a starší generace, se zřejmě promítá i do faktu, že většina zaměstnanců a zaměstnankyň již nepečuje o malé děti. Z mužů se jedná o jednoho člověka, u žen jsou to dvě zaměstnankyně.

#### Doporučení:

- Při výběrových řízeních, umožní-li to dostatek kandidátů a kandidátek, brát v úvahu rovněž možnost rozšíření věkové diverzity na pobočce.

## Hodnocení a odměňování

Systém hodnocení pracovního výkonu a finančního odměňování je jednou ze základních oblastí zkoumání auditu rovných příležitostí. Transparentní procesy hodnocení umožňují posílit objektivitu nahlížení na pracovní výkon a slouží zejména k motivaci zaměstnanců a zaměstnankyň. Finanční odměňování a platová rovnost ve smyslu zásady stejné odměny za stejnou práci je kvantifikovatelným výsledkem uplatňování politiky rovných příležitostí.

### *Systém hodnocení*

Auditorky neměly k dispozici dokumenty, které by popisovaly systém hodnocení. Z šetření vyplynulo, že roční hodnocení probíhá v systému XY, kam se začátkem roku stanoví osobní cíle a jejich plnění je zde pak možné sledovat. Od toho se potom odvíjejí roční bonusy, jejichž výše záleží na tom, jak se v daném roce daří firmě. Někteří zaměstnanci a zaměstnankyně zmiňovali, že nevědí, jak výši bonusu spočítat, ačkoliv toto téma bylo součástí jejich vzdělávání.

Zkušenosti s přístupem nadřízených, které mají někteří zaměstnanci a zaměstnankyně mimo pobočku v XY, se rovněž různí. Někdo vede pečlivě hodnotící pohovory, někdo zpětnou vazbu nedostává. Na některých pozicích je zpětná vazba poskytována i každý týden v rámci běžného kontaktu. Ukázalo se, že pro zaměstnané je cennější osobní zpětná vazba a pravidelnější hodnocení, než jaké umožňuje nastavení systému. Záleží pak na individuálních manažerských schopnostech a prioritách vedoucích pracovníků a pracovníc, jak zpětnou vazbu poskytují.

S ohledem na to, že řada týmů má své členy a členky v různých pobočkách po celé republice

a vzájemně se vidí jen málo, je poskytování pravidelné zpětné vazby velmi významné pro udržení motivace a pracovního nasazení.

### **Doporučení:**

- Sledovat diskrepance mezi jednotlivými hodnoceními a zaměřit se rovněž na případné rozdíly v hodnocení dle pohlaví.
- Dbát na zajišťování pravidelné zpětné vazby v rámci plnění každodenních úkolů.
- Působit na rozvíjení hodnotících kompetencí vedoucích, a to včetně důrazu na reflexi případných genderových stereotypů.

### *Odměňování*

Směrnice týkající se odměňování nebyla auditorkám k analýze poskytnuta. Na většině pozic je stálá fixní mzda, ale jsou zde i pozice, kde mzdu tvoří rovněž flexibilní složka. Naplnit možnosti této flexibilní částky, dle zjištění z terénního šetření, nepovažují ti, jichž se to týká, za obtížné. Je však třeba, aby se člověk snažil.

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

Zdá se, že výše mzdy není úplně motivační. Mzda pravidelně neroste a její zvýšení bývá velmi obtížné prosadit. Někomu nebyla zvýšena i řadu let.

„Já myslím, že standard by mělo být, že se každý rok dorovná alespoň inflace, to tady nefunguje.“

„Peníze pokulhávají.“

Jako nespravedlivé vnímají zaměstnaní především skutečnost, že noví zaměstnanci a zaměstnankyně nastupují za vyšší mzdu a těm původním není dorovnána alespoň na stejnou úroveň. Dochází pak k nerovnému zacházení, kdy zaměstnaní a zaměstnané nedostávají za práci stejné hodnoty stejný plat. Bylo zmíněno, že řada odchodů je právě v důsledku nespokojenosti se mzdou.

Rovněž byl kritizován systém rozdělování ročních bonusů. Bonusy jsou přidělovány jednou ročně a tento systém neumožňuje flexibilně reagovat v průběhu roku na pracovní výkon u těch zaměstnanců a zaměstnankyň, kteří mají pouze fixní výši mzdy.

V případě, že zaměstnanci a zaměstnankyně vykonají v práci něco mimořádného, mohou jako speciální ocenění získat medaile, na které je navázáno i finanční ohodnocení. Bylo však uvedeno, že je velmi náročné takové ocenění získat a neexistuje dostatečná transparentnost v pravidlech udílení.

Pokud se jedná o rovné odměňování, z dotazníkového šetření plyne, že necelá polovina lidí nemá jistotu v tom, že muži i ženy dostávají za stejnou práci stejný plat. Mírně větší jistota panuje u žen. Auditorky neměly k dispozici údaje o výši mzdy a nelze je tedy objektivně porovnat.

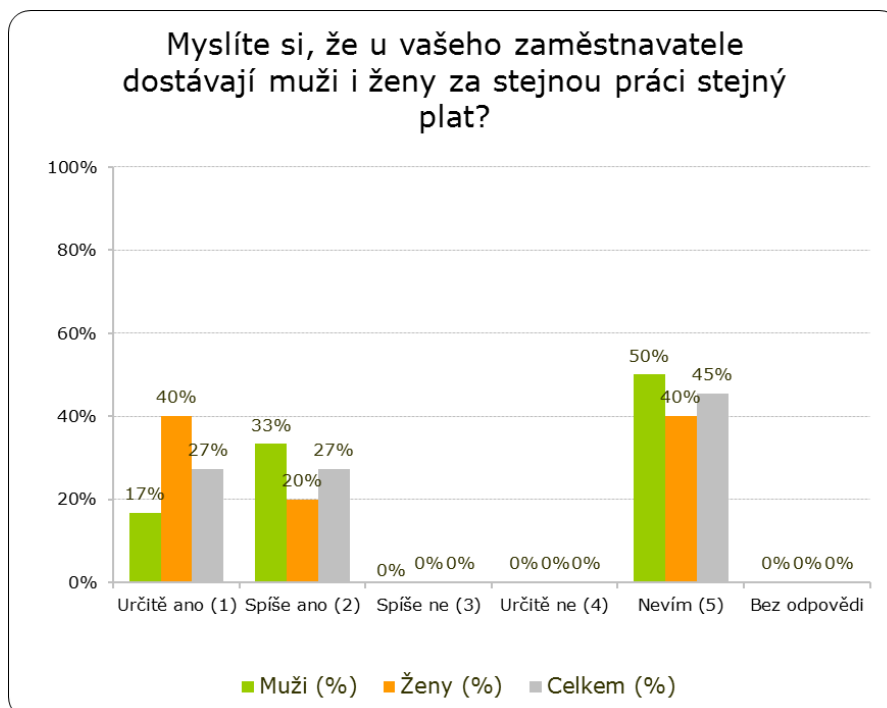
Auditorky rovněž zjišťovali, zda by zaměstnankyně a zaměstnanci uvítali mzdovou transparentnost. Většina zaměstnaných preferuje nechat si výši mzdy pro sebe.

#### Doporučení:

- Nastavit jasně platové tarify k daným

pozicím tak, aby nedocházelo k přeplácení nově nastoupivších zaměstnanců a zaměstnankyň. Transparentní systém může být součástí již samotné inzerce – aby kandidáti a kandidátky měli jasné povědomí o nabízených benefitech a odměnách za práci na kterou se hlásí.

- Působit na větší transparentci mezd, resp. přesvědčení o rovném odměňování mezi muži a ženami. Je možné v pravidelných intervalech zveřejňovat anonymizované tabulky dle pohlaví a nastavit transparentní a jednoznačná pravidla hodnocení a odměňování.
- Využít systému Logib. Jedná se o analytický nástroj pro samostatné testování rovnosti v odměňování mezi muži a ženami – tj. testování stejné odměny za stejnou práci. Výpočet se provádí pomocí regresní analýzy, která zkoumá objektivní faktory ovlivňující výši mzdy, včetně osobních charakteristik (nejvyšší dosažené vzdělání, délka praxe, délka trvání pracovního poměru) a další charakteristiky týkající se konkrétního





pracovního místa (požadovaná úroveň odborných dovedností, úroveň řízení). Pohlaví je součástí regrese jako další nezávislá proměnná. V současné době je možné využít zahraniční verzi nástroje <https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/dienstleistungen/selbsttest-tool--logib.html>, příp. českou podporu [http://www.rovnaodmena.cz/?page\\_id=291](http://www.rovnaodmena.cz/?page_id=291)

## 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 totiž měly sloužit i jako nástroj umožňující lepší sladování osobního a pracovního života. Důležitou vlastností nabízených benefitů by měla být jejich různorodost.

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

Informovanost o zaměstnaneckých výhodách je poměrně dobrá, jak vyplynulo z kvantitativního šetření, většina zaměstnanců/kyň má pocit, že jsou dostatečně informovány o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech.

XY neumožňuje zaměstnaným využívat tzv. sickdays, ačkoliv je tento benefit již běžně v řadě firem k dispozici. Zaměstnanci a zaměstnankyně XY by tuto možnost uvítali.

Zpochybňována byla využitelnost některých benefitů, především z důvodu charakteru nabízeného benefitu – slevy na služby poskytované ve vzdálené lokalitě – například slevy do kaváren v XY nejsou pro zaměstnance/kyně žijící v XY či jeho blízkém okolí v praxi využitelné.

## Doporučení:

- V případě možností rozšířit benefitní systém o benefity se specifickým zaměřením na zdraví, relaxaci a podporu péče. Zvážit zavedení systému Cafeteria.
- Zvážit zavedení sickdays. O tento benefit je mezi zaměstnanými velký zájem.
- Nabízet benefity reálně využitelné pro danou pobočku.

## Sladování osobního a pracovního života

Potřeba sladování osobního a rodinného života s životem pracovním je jedním z aktuálních témat v oblasti nastavování podmínek pro výkon práce a zkvalitňování pracovního života. Vzhledem k neustále trvajícím pokrokům v oblasti technologií se pro zaměstnavatele i zaměstnance objevují nové možnosti, jak efektivně vykonávat práci, aniž by tento efektivní výkon byl na újmu osobnímu a rodinnému životu zaměstnanců a zaměstnankyň, a to obzvláště tehdy, nastanou-li v životě zaměstnanců složité životní situace.

Je třeba uvést, že z umožnění sladování rodinného a osobního života zaměstnanců/kyň mohou bez ohledu na zdánlivou jednostrannou výhodnost uvedeného institutu profitovat jak zaměstnanci a zaměstnankyně, tak zaměstnavatelé. Zahraniční zkušenosti potvrzují, že pokud bude harmonizován soukromý a pracovní život zaměstnanců/kyň, budou tito lépe a efektivněji odvádět práci, a tím i lépe plnit požadavky zaměstnavatele, potažmo veřejnosti.

Cílem zavádění opatření ke sladování je odbourávání stresu souvisejícího s nedostatkem času na osobní život, snížení absencí, zlepšení pracovní atmosféry a optimalizace pracovního výkonu.

S možnostmi sladování je většina zaměstnanců a zaměstnankyň spokojena. Oceňují hlavně vstřícný přístup v případech, kdy potřebují řešit individuálně svou situaci,

např. z důvodu péče o rodinu nebo zdravotních důvodů.

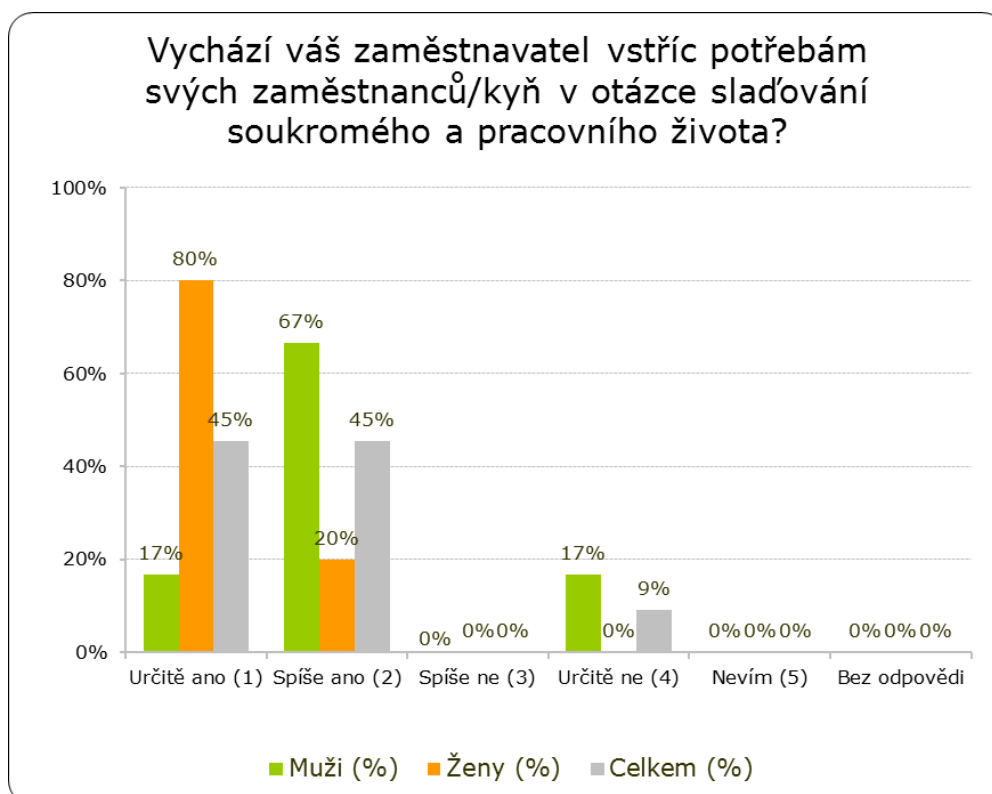
„Já mám fantastickou nadřízenou. Píšeme si, voláme si a jednou za 14 dní jezdíme do Prahy, s tím, že když napíšu, že nemám hlídání ze školky, tak nemusím.“

Také z dotazníkového šetření plyne spokojenost s přístupem zaměstnavatele. Žen je spokojených 100 %, u mužů se 17 % nedomnívá, že by zaměstnavatel vycházel vstříc potřebám zaměstnanců/kyň v otázce sladování soukromého a pracovního života.

#### Doporučení:

- Uchopit téma sladování práce a osobního života, definovat oblasti podpory – např. možnost čerpání dovolené v průběhu prázdnin, možnosti čerpání neplaceného volna v případech péče apod.

#### *Flexibilní formy práce*

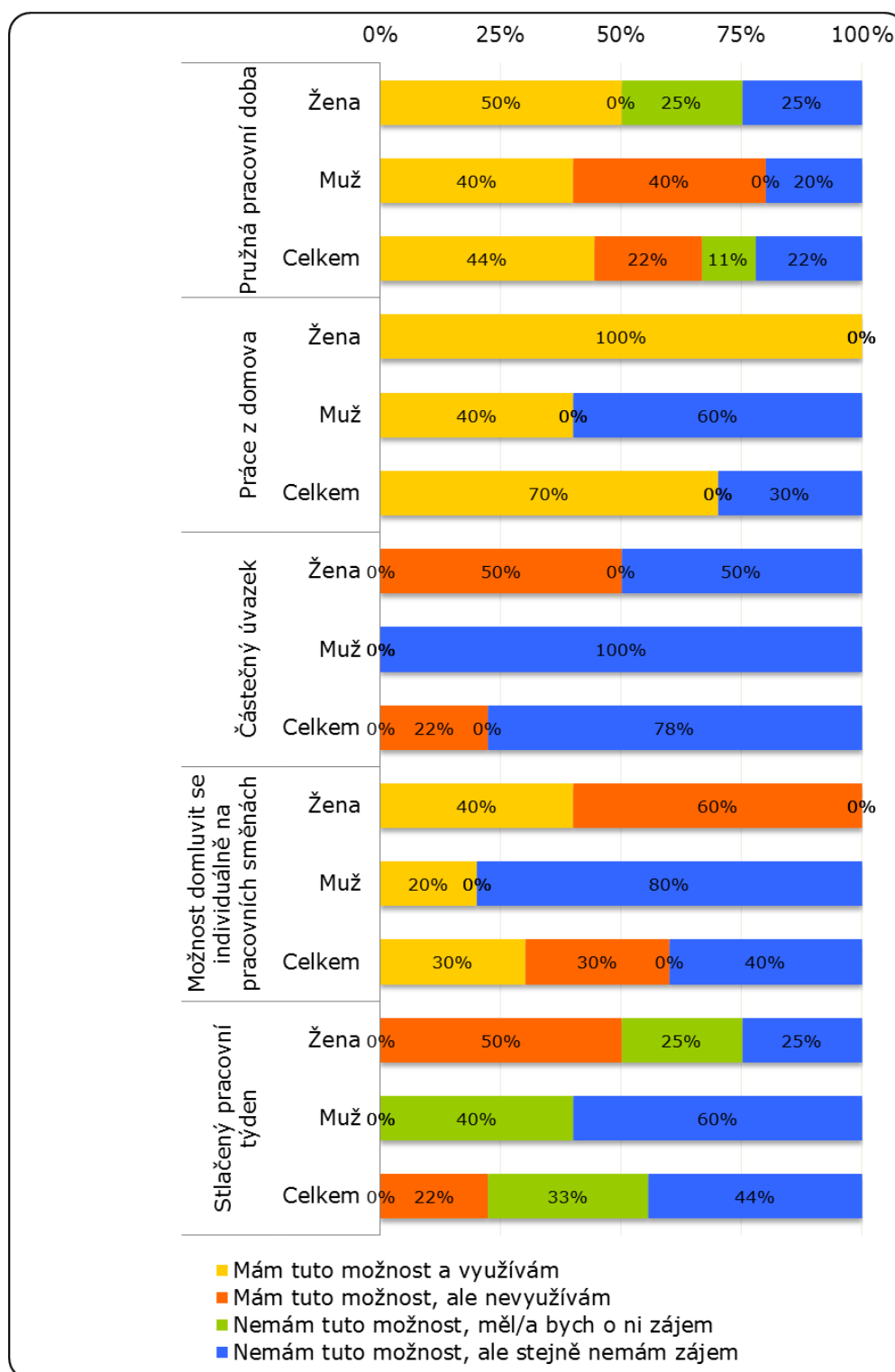




Tato kapitola se zabývá flexibilními formami práce, které mohou zaměstnanci a zaměstnankyně využívat pro dosažení lepšího sladění osobního a pracovního života. Předmětem zkoumání auditu je především, zda je všem zaměstnancům a zaměstnankyním umožněno nabízených forem využívat za stejných podmínek, zda jsou o nich informováni a zda jim tyto flexibilní formy práce vyhovují.

## Homeoffice

V XY panuje velmi otevřený přístup k využívání homeoffice. Zaměstnankyně a zaměstnanci tento přístup oceňovali, pro mnohé je tato možnost důležitá pro sladění rodinného a pracovního života. K práci na homeoffice však nedostávají firemní počítač a musí využívat svůj soukromý. Zaměstnanci a zaměstnankyně z klientského centra na vyžádání dostanou telefon a sluchátka. Dochází tak k opotřebování soukromého majetku zaměstnaných a v případě, že by někdo počítač neměl, byla by pro něj tato možnost



nedostupná.

Homeoffice využívá ve firmě 100 % žen. 60 % mužů uvedlo, že tuto možnost nemá, ale stejně o ni nemá zájem. Může to souviset i s tím, že řada mužů na zdejší pobočce je na technických pozicích, které vyžadují i v práci v terénu a nelze je ji tedy vždy sloučit s prací z domova.

### **Částečný úvazek**

Dle statistických údajů a rovněž z dotazníkového šetření plyne, že nikdo nepracuje na částečný úvazek. Během terénního šetření se však ukázalo, že zde je jedna osoba na částečný úvazek. Tuto možnost velmi oceňuje.

### **Pružná pracovní doba**

Možnost využití pružné pracovní doby si většina zaměstnaných pochvalovala. Z dotazníku plyne, že čtvrtina žen nemá možnost pružné pracovní doby využívat, ale měla by zájem. Je zde tedy zřejmě ještě prostor pro případnou úpravu, je-li to vzhledem k náplni práce možné.

### **Možnost individuální domluvy**

Tuto možnost má, dle dotazníkového šetření, 100 % dotázaných žen a pouze 20 % dotázaných mužů. Tento rozdíl může opět souviset s tím, že muži a ženy zastávají různé typy pozic a ne na všech je tento typ domluvy možný.

### **Stlačený pracovní týden**

Třetina dotázaných projevila zájem o využití této možnosti. Může to být podnět pro zaměstnavatele k hledání cesty, jak umožnit tuto formu práce více lidem.

### **Přesčasy**

Z šetření nevyplynulo, že by přesčasy byly v XY problémem. Ačkoliv je někdy třeba přesčasy odpracovat, je možné si následně vybrat náhradní volno. Bylo zmíněno, že se objevily tendence nezapočítávat pracovní cestu do přesčasů, nicméně nakonec se od takového postupu upustilo. V této souvislosti je třeba

zmínit, že pracovní cesta je součástí pracovní doby a měla by tam být tedy i zahrnuta.

Někteří zaměstnanci zmiňovali povinnost pracovních pohotovostí, kdy musí být na telefonu pro případ, že by bylo třeba pracovní vyjet. Za pohotovost se vyplácí finanční odměna, nicméně je to dle jejich mínění překážka pro plánování osobního a rodinného života. Nutnost být k dispozici je omezující.

### **Doporučení:**

- Zvážit větší prostupnost práce z domova – a to především se zaměřením na poskytování pracovních pomůcek.
- Zvážit možnost využití stlačeného pracovního týdne pro širší okruh zaměstnaných.

## **Management mateřské/rodičovské dovolené**

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

Z poskytnutých dokumentů k auditu nevyplyvá, že by management MD/RD byl nějakým způsobem formálně řešen, v poskytnutých dokumentech tato úprava chybí. Neexistuje tedy jednotný přístup napříč celou firmou a bude tedy spíše záležet na osobních vazbách a iniciativě odcházejících zaměstnankyň.

Z terénního šetření vyplynulo, že je spíše tendence práci po zaměstnankyních, které odešly na mateřskou dovolenou, přerozdělovat, než nabírat nové lidi. Tím, že zřejmě i ubývá postupně agenda na pobočce, nedochází k větší zahlcenosti stávajících zaměstnanců a zaměstnankyň. Zaměstnankyně před odchodem komunikují s nadřízeným či nadřízenou a ti se obrací na HR. Podpora oddělení HR byla hodnocena

pozitivně, poskytují spolupráci a potřebné informace.

Ačkoliv se zdá, že je zájem o to, aby se kolegyně vrátily, většinou se po MD/RD zpět do práce nevrátí. Důvodem může být na některých pozicích práce na směny do pozdních večerních hodin, případně i o víkendu, která se obtížně sladuje s péčí o rodinu.

Z šetření vyplynulo, že v minulosti byl na otcovské dovolené i muž. Objevil se však problém s vyplácením dávky, na kterou čekal několik měsíců.

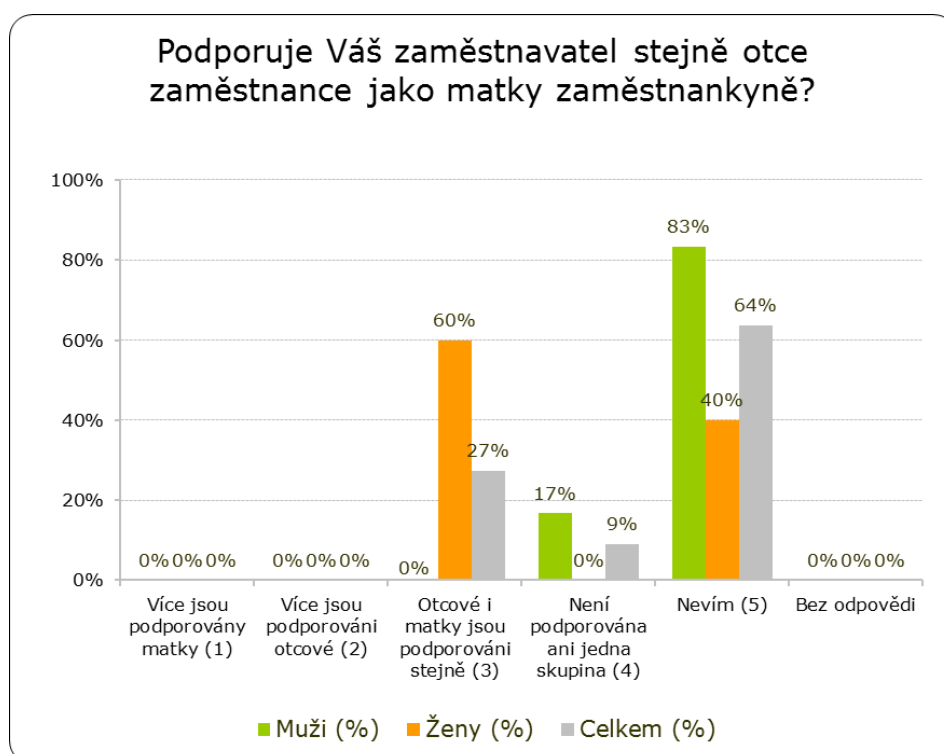
Většina zaměstnaných, především mužů, neví, zda je podpora mužů a žen v rodičovství ze strany zaměstnavatele stejná. 91 % zaměstnaných také neví, zda zaměstnavatel udržuje se zaměstnanými na rodičovské dovolené kontakt. Zřejmě to bude ovlivněno i tím, že řada zaměstnaných již tuto situaci aktuálně neřeší.

Osoby na MD/RD nemají nárok na příspěvek na penzijní připojištění. Dále není zřejmé, zda se doba na MD/RD započítává do odpracovaných let pro získání bonusu např. v rámci programu loajality. Pokud ne, představovalo by rodičovství v tomto smyslu

určité znevýhodnění.

#### Doporučení:

- Vytvořit vlastní přístup k managementu mateřských a rodičovských dovolených: stanovit odpovědnosti vedoucích a HR v komunikaci se zaměstnancem/kyní před mateřskou a rodičovskou dovolenou, v jejím průběhu a i před jejím ukončením tak, aby byl zachován vzájemný kontakt a byla připravena spolupráce do budoucna.
- V průběhu mateřské a rodičovské dovolené nabízet účast na vzdělávání a tak podpořit rozvoj kompetencí zaměstnanců a zaměstnankyň na MD/RD.
- Vytvořit informační materiál pro zaměstnankyně odcházející na mateřskou dovolenou a pro zaměstnance a zaměstnankyně s malými dětmi. Materiál by měl obsahovat přehledné informace týkající se odchodu na mateřskou/rodičovskou dovolenou, o jejím průběhu a návratu, včetně možností sladování soukromého



a pracovního života. Neopomenout nárok na úpravu pracovní doby, ale i otcovskou dovolenou.

- Průběžně komunikovat se zaměstnankyněmi na mateřské dovolené a zaměstnanými na rodičovské dovolené. S těmi, kteří si to přejí, udržovat častější kontakt a více je zahrnovat do chodu firmy, například zasíláním informačního zpravodaje, aby byla zachována pracovní kontinuita.
- Zahrnout dobu MD/RD do odpracovaných let pro výpočet bonusu a zahrnout zaměstnance a zaměstnankyně na MD/RD do nároku na příspěvek na penzijní připojištění.

## Kultura pracovního prostředí

Tato část se věnuje kultuře organizace a pracovního prostředí. Kultura organizace je základem pro vzájemný přístup zaměstnanců a zaměstnankyň k sobě navzájem, k jejich nadřízeným a podřízeným. V průběhu auditu se auditorky věnovaly zejména přístupu zaměstnanců a zaměstnankyň k uplatňování principu rovných příležitostí a rizik týkajících se diskriminačního chování či šikany.

### *Přístup k politice rovných příležitostí*

Tato kapitola se věnuje vnímání politiky rovných příležitostí zaměstnanci a zaměstnankyněmi firmy a jejich přístupu k dílčím tématům, které se k rovným příležitostem váží (např. diskriminace).

Rovné zacházení je v XY upraveno v několika dokumentech. Kodex obchodního chování obsahuje kapitolu s názvem Zdvořilost na

pracovišti zahrnující témata – Rovné příležitosti, Pracoviště bez obtěžování a Chování při práci. Kapitola deklaruje snahu o zajištění rovných příležitostí pro zaměstnance.

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

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

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

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

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

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

Auditorky si jsou vědomy skutečnosti, že používání obou forem, tedy maskulina i feminina, může přispívat k 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 zneviditelnovány a v reálném a materiálním důsledku také společensky znevýhodňovány.

Při terénním šetření nebyl zaznamenán případ obtěžování, diskriminace či šikany přímo na

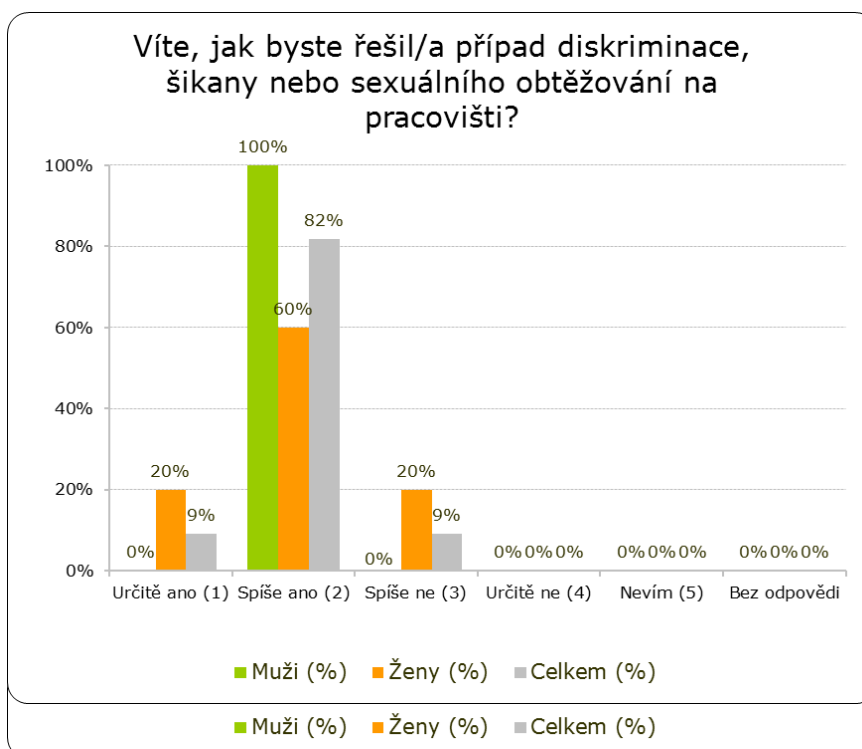
pobočce v XY. Bylo však zmíněno, že někteří zaměstnanci a zaměstnankyně vědí o těchto formách chování z jiných poboček. Z dotazníkového šetření vyplývá, že se v posledních třech letech setkal s tím, že by byl u zaměstnavatele někdo obětí šikany nebo sexuálního obtěžování, jeden člověk.

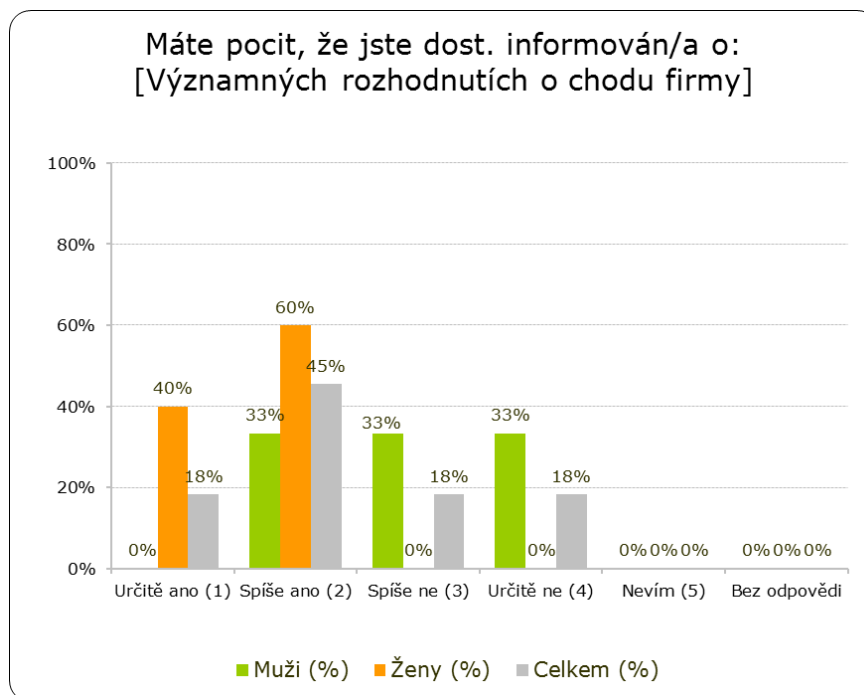
Většina zaměstnaných rovněž uvedla, že v případě, kdy by k diskriminaci či obtěžování došlo, věděla by, jak situaci řešit.

„Při nástupu nám nadřízená řekla, že kdyby cokoli se nám nelíbilo, třeba i nějaký vtip, že jí máme přijít říct.“

#### Doporučení:

- Ve všech dokumentech (interní předpisy, smlouvy, dopis apod.) používat obě rodové formy, maskulinum i femininum, např. zaměstnanci a zaměstnankyně.
- Proškolení vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně, aby uměli aplikovat rovný přístup v každodenní praxi. Dovedli rozpoznat i jemnější formy diskriminace (tzv. mikrodiskriminace) a sami se jí nedopouštěli.





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

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

Tato kapitola se zabývá problematikou komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci a zaměstnankyněmi a vedením firmy. Existence zavedených a otevřených systémů komunikace se zpětnou vazbou podporuje otevřenost instituce a přispívá k motivaci a spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň. Zároveň je důvěra vůči způsobům komunikace s příslušnými odděleními a vedením úřadu

způsobem, jak podpořit korektní a nediskriminační jednání.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 36 % mužů se necítí být dostatečně informováno o významných rozhodnutích firmy. Naopak 100 % žen odpovědělo ano.

Na druhou stranu bylo zmíněno, že o některých důležitých záležitostech týkajících se firmy se zaměstnanci a zaměstnankyně dozvěděli až z médií a že nemají informace, jaký dopad na ně budou mít případné změny.

„Většinou je to dřív v médiích.“

Dále z terénního šetření vyplývá, že někteří mají pocit, že pobočka v XY je v rámci celé firmy vnímána spíše jako přívažek a ne jako plnohodnotná pobočka. Např. se zde nekoná road show.

Komunikaci s nadřízenými hodnotila většina zaměstnanců a zaměstnankyň kladně s tím, že v případě potřeby jsou k dispozici. 91 % zaměstnaných se domnívá, že přímý nadřízený či nadřízená jsou otevření jejich podnětům a potřebám.

#### Doporučení:

- Věnovat pozornost způsobům informování všech zaměstnanců a zaměstnankyň o chodu firmy.

### Pracovní prostředí

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

Atmosféra na pracovišti byla hodnocena pozitivně, jedná se o malou pobočku a zaměstnanci a zaměstnankyně se tak mezi sebou znají. Tím, že velká část z nich pracuje z domova, nesetkává se běžně v budově velký počet lidí. Uvítali by však možnost teambuildingů organizovaných firmou.

Neformální setkávání je v současné době pouze na nich, na jejich vlastní iniciativě, zda si něco naplánují.

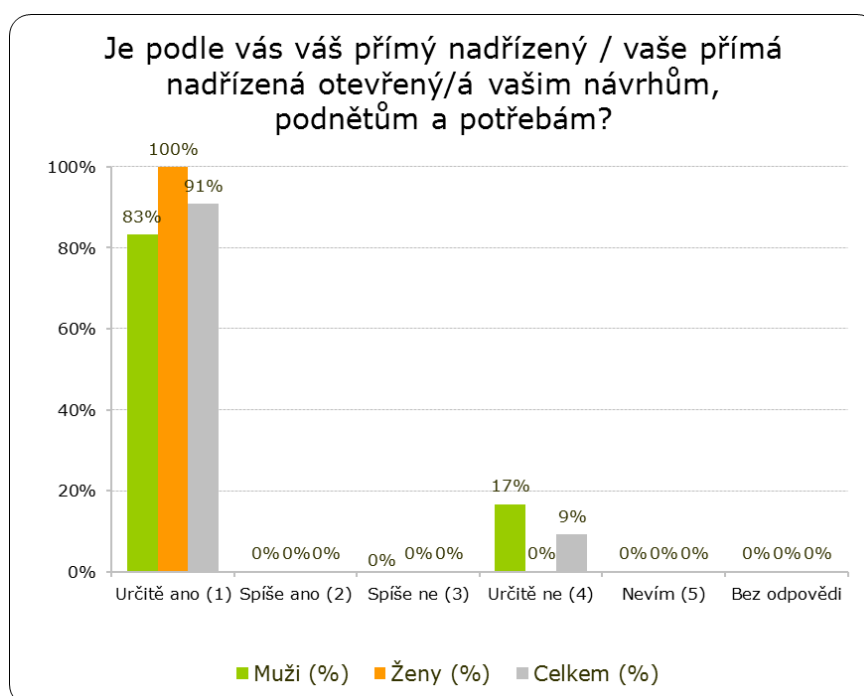
Co se týče fyzických prostor firmy, zaměstnanci a zaměstnankyně jsou s uspořádáním spokojeni. Co je však třeba zmínit, je skutečnost, že v jedné z kanceláří je vylepen plakát s polonahou Pamelou Anderson se zbraní v ruce. Tento typ plakátu je v pracovním prostředí nevhodný a do zaměstnání nepatří.

#### Doporučení:

- Odstranit nevhodné vizuální materiály ve firemních prostorách a působit na vytváření pracovního prostředí bez sexuálně podbarvených materiálů.
- Zvážit možnosti podpory samostatných teambuildingových akcí na jednotlivých pobočkách. Oficiálně podporovat a pořádat firemní teambuildingy na pobočce XY.

### Společenská odpovědnost CSR

Problematika společenské odpovědnosti firmy (CSR) není často zmiňována v souvislosti s postavením žen a mužů, přesto jsou v jejím rámci mnohdy realizovány aktivity, které je



zapotřebí ocenit a jež je také možné vnímat v genderovém kontextu.

Společenská odpovědnost firmy se projevuje především zapojováním zaměstnanců/kyň do účasti na různých charitativních akcích a dobrovolnických dnech. Na dobrovolnických dnech se zaměstnanci/kyně věnují vybraným činnostem, kdy si mohou vybrat například z úklidu v lese, údržby zařízení v dětském domově nebo v zoo.

Dále jsou organizovány charitativní sbírky, firma se také zapojuje do nejrozličnějších kampaní – podpora žen s rakovinou a návazná osvěta, osvětová kampaň na podporu mužského zdraví, charitativní běhy či dárkovství krve.

Podle vyjádření zaměstnanců/kyň jsou společensky odpovědné aktivity v rámci firmy dobře medializované a zaměstnanci/kyně mají dostatek příležitostí, jak se o nich dozvědět.



# SOUHRN DOPORUČENÍ – AKČNÍ PLÁN

---

V této části shrnujeme a třídíme jednotlivá doporučení na ta, jež lze realizovat v krátkodobém horizontu (cca měsíců) a na ta, jejichž realizace předpokládá delší časový horizont. Jedná se o opatření, která mohou být nízkonákladová, i ta, která již nějaké investice vyžadují. Záleží na vedení firmy, která doporučení zařadí mezi své priority pro realizaci.

## *Krátkodobá doporučení*

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

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

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

- Zjišťovat důvody odchodu a to rovněž s ohledem na pohlaví. Systematicky sbírat zpětnou vazbu.

### **Age management**

- Při výběrových řízeních, umožní-li to dostatek kandidátů a kandidátek, brát v úvahu rovněž možnost rozšíření věkové diversity na pobočce.

### **Hodnocení**

- Dbát na zajišťování pravidelné zpětné vazby v rámci plnění každodenních úkolů.

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

- Průběžně komunikovat se zaměstnankyněmi na mateřské dovolené a zaměstnanými na rodičovské dovolené. S těmi, kteří si to přejí, udržovat častější kontakt a více je zahrnovat do chodu firmy, například zasíláním informačního zpravodaje, aby byla zachována pracovní kontinuita.

### **Pracovní prostředí**

- Odstranit nevhodné vizuální materiály ve firemních prostorách a působit na vytváření pracovního prostředí bez sexuálně podbarvených materiálů.

## *Dlouhodobá doporučení*

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

- Citlivě komunikovat ohledně propouštění a důvodů organizačních změn tak, aby byl celý proces transparentní - a tak bylo zamezeno propouštění se znaky diskriminace.
- Zvážit zavedení aktivit facilitujících odchody – od možností outplacementu v rámci organizace a jejích jednotlivých poboček, až po specifická opatření napomáhající vyhledávání nového zaměstnání. Záleží pouze na konkrétním nastavení ze strany XY a jeho možnostech.
- Tuto oblast případně ukotvit v interních dokumentech a citlivě komunikovat zaměstnanecké populaci.

### **Vzdělávání a kariérní rozvoj**

- Sjednotit přístup ke vzdělávání v anglickém jazyce pro celou firmu.
- Zvážit možnosti opatření na podporu kariérního růstu žen a tak působit na

odstraňování vertikální genderové segregace.

### Hodnocení

- Sledovat diskrepance mezi jednotlivými hodnoceními a zaměřit se rovněž na případné rozdíly v hodnocení dle pohlaví.
- Působit na rozvíjení hodnotících kompetencí vedoucích, a to včetně důrazu na reflexi případných genderových stereotypů.

### Systém odměňování

- Nastavit jasně platové tarify k daným pozicím tak, aby nedocházelo k přeplácení nově nastoupivších zaměstnanců a zaměstnankyň. Transparentní systém může být součástí již samotné inzerce – aby kandidáti a kandidátky měli jasné povědomí o nabízených benefitech a odměnách za práci na kterou se hlásí.
- Působit na větší transparentci mezd, resp. přesvědčení o rovném odměňování mezi muži a ženami. Je možné v pravidelných intervalech zveřejňovat anonymizované tabulky dle pohlaví a nastavit transparentní a jednoznačná pravidla hodnocení a odměňování.
- Využít systému Logib. Jedná se o analytický nástroj pro samostatné testování rovnosti v odměňování mezi muži a ženami – tj. testování stejné odměny za stejnou práci. Výpočet se provádí pomocí regresní analýzy, která zkoumá objektivní faktory ovlivňující výši mzdy, včetně osobních charakteristik (nejvyšší dosažené vzdělání, délka praxe, délka trvání pracovního poměru) a další charakteristiky týkající se konkrétního pracovního místa (požadovaná úroveň odborných dovedností, úroveň řízení). Pohlaví je součástí regrese jako další nezávislá proměnná. V současné době je možné využít zahraniční verzi nástroje <https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/dienstleistungen/selbsttest-tool--logib.html>, příp. českou podporu [http://www.rovnaodmena.cz/?page\\_id=291](http://www.rovnaodmena.cz/?page_id=291)

### Benefity

- V případě možností rozšířit benefitní systém o benefity se specifickým zaměřením na zdraví, relaxaci a podporu péče. Zvážit zavedení systému Cafeteria.
- Zvážit zavedení sickdays. O tento benefit je mezi zaměstnanými velký zájem.
- Nabízet benefity reálně využitelné pro danou pobočku.

### Sladování

- Uchopit téma sladování práce a osobního života, definovat oblasti podpory – např. možnost čerpání dovolené v průběhu prázdnin, možnosti čerpání neplaceného volna v případech péče apod.

### Flexibilní formy práce

- Zvážit větší prostupnost práce z domova – a to především se zaměřením na poskytování pracovních pomůcek.
- Zvážit možnost využití stlačeného pracovního týdne pro širší okruh zaměstnaných.

### Management mateřské a rodičovské dovolené

- Zahrnout dobu MD/RD do odpracovaných let pro výpočet bonusů a zahrnout zaměstnance a zaměstnankyně na MD/RD do nároku na příspěvek na penzijní připojištění.
- Vytvořit vlastní přístup k managementu mateřských a rodičovských dovolených: stanovit odpovědnosti vedoucích a HR v komunikaci se zaměstnancem/kyní před mateřskou a rodičovskou dovolenou, v jejím průběhu a i před jejím ukončením tak, aby byl zachován vzájemný kontakt a byla připravena spolupráce do budoucna.
- V průběhu mateřské a rodičovské dovolené nabízet účast na vzdělávání a tak podpořit rozvoj kompetencí zaměstnanců a zaměstnankyň na MD/RD.
- Vytvořit informační materiál pro zaměstnankyně odcházející na mateřskou dovolenou a pro zaměstnance a

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

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

- Ve všech dokumentech (interní předpisy, smlouvy, dopis apod.) používat obě rodové formy, maskulinum i femininum, např. zaměstnanci a zaměstnankyně.
- Proškolit vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně, aby uměli aplikovat rovný přístup v každodenní praxi. Dovedli rozpoznat i jemnější formy diskriminace

(tzv. mikrodiskriminace) a sami se jí nedopouštěli.

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

#### **Způsob komunikace**

- Věnovat pozornost způsobům informování všech zaměstnanců a zaměstnankyň o chodu firmy.

#### **Pracovní prostředí**

- Zvážit možnosti podpory samostatných teambuildingových akcí na jednotlivých pobočkách. Oficiálně podporovat a pořádat firemní teambuildingy na pobočce XY.

## IDENTIFIKACE DOBRÝCH PRAXÍ

---

## PŘÍLOHY

---

PŘÍLOHY

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

---