Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

XY

2018

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

OBSAH

Zadání a metodika genderového auditu 3

Rovné příležitosti na trhu práce 3

K čemu slouží genderový audit? 3

Gender Studies, o. p. s. 4

Metodika genderového auditu 4

Interní dokumenty a PR materiály 4
Individuální rozhovory 5
Skupinové rozhovory 5
Dotazníkové šetření 5

Souhrn hlavních zjištění a doporučení 6

Poděkování 6

Souhrn hlavních zjištění 6

Úvod 8

Cíle organizace z genderového hlediska 8

Analytická část: 9

Zjištění genderového auditu 9

Personální politika 9

Analýza struktury a personálního obsazení firmy 9
Doporučení: 13
Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň 13
Doporučení: 14
Doporučení: 15
Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň 15
Doporučení: 16
Vzdělávání a kariérní rozvoj 16
Kariérní růst 18
Doporučení: 19
Age management ve vztahu k genderu 20
Doporučení: 21

Hodnocení a odměňování 21

Pracovní hodnocení 21
Doporučení: 22
Odměňování 22
Doporučení: 23

Benefity 23
Doporučení: 25
Slaďování osobního a pracovního života 25
Doporučení: 26
Flexibilní formy práce 27
Doporučení: 28
Management mateřské/rodičovské dovolené 28
Doporučení: 29
Kultura pracovního prostředí 29
Přístup k politice rovných příležitostí 29
Doporučení: 31
Systém komunikace 32
Pracovní prostředí 33
Společenská odpovědnost CSR 34
Souhrn doporučení 36
Krátkodobá doporučení 36
Dlouhodobá doporučení 36
Přílohy 0
Dotazníkové šetření 1

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, 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, slaďování 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 slaďování 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 slaďování práce a osobního života zaměstnanců a zaměstnankyň.

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

Gender Studies, o. p. s.

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

Firmám nabízí:

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

Metodika genderového auditu

Realizovaný genderový audit vychází ze Standardu genderového auditu[1]. Pro audit byla využita kombinace výzkumných metod a analyzována byla data z různých zdrojů. Informace, které byly průběžně zjišťovány, byly v dalších krocích ověřovány. Hlavní použitou analytickou metodou je kvalitativní obsahová analýza a kritická diskurzivní analýza s důrazem na genderovou dimenzi[2].

Pro analýzu byly využity následující zdroje:

Interní dokumenty a PR materiály

- Working regulations 01_06_2017
- Year 2017 and 2018 BSC graphs
- Graphs to Age, marital status
- Graphs Total turnover 2016, 2017
- Statistics of employees characteristics
- Prezentace SWE_HR2018

---

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

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

- Statistiky zvyšování platu a povyšování 2016
- Statistiky zvyšování platu a povyšování 2017
- Annual Report 2015
- Analýza webových stránek firmy
- Letáky
- Pracovní inzerce online

Individuální rozhovory

V průběhu genderového auditu bylo provedeno 5 hloubkových osobních rozhovorů (3 ženy, 2 muži). 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, inteview probíhalo v češtině či anglickém jazyce. Proběhl i jeden telefonický polostrukturovaný rozhovor. V rámci auditu také opakovaně probíhaly osobní, telefonické a e-mailové konzultace s kontaktní osobou, díky čemuž bylo zajištěno dobré porozumění a interpretace výsledků jednotlivých fází šetření.

Skupinové rozhovory

Uskutečnily se celkem 4 skupinové rozhovory, tzv. fokusní skupiny se zaměřením na témata kariérního růstu, otcovství, mateřství a rodičovství ale i HR procesů a jejich férovosti a transparentnosti. Rozhovorů se zúčastnilo celkem 21 osob (11 mužů, 10 žen). Skupinové rozhovory trvaly každý cca 2 hodiny.

Dotazníkové šetření

Zaměstnancům a zaměstnankyním byl rozeslán on-line dotazník, přičemž ve spolupráci s personálním oddělením bylo nabídnuto vyplnění dotazníku v pracovním čase. Celkem odpovědělo 82 osob, což představuje návratnost ve výši 66 %. Návratnost dotazníků mezi ženami byla výrazně vyšší a to ve výši 72 %.

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 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 spolupráci se povedlo získat vysokou návratnost dotazníků, zajistit přijetí ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň a tak poskytnout lepší vhled do vnímání situace rovných příležitostí ve firmě z jejich strany.

Souhrn hlavních zjištění

XY, jako zaměstnavatel, je charakteristický artikulovanou politikou genderové rovnosti a diverzity, která je přítomna v organizačních dokumentech a interních materiálech, stejně tak jako materiálech externí povahy. Taktéž se jedná o zaměstnavatele s proaktivním postojem k tématu rovného zastoupení žen v inženýringu. Nastavené cíle zohledňují genderové parametry a reflektují nerovnosti, jimž ženy na trhu práce čelí. Jako příklady dobré praxe lze bezesporu vyzdvihnout aktivitu nejvyššího vedení ve formě oslovování žen pro nábor, snahy po oslovování odbornic a zaměření se i na sektor vzdělávání (VŠ i ZŠ) - který případné budoucí nerovnosti produkuje.

Zároveň firma investuje do svých zaměstnanců a zaměstnankyň ve formě vzdělávání, součástí XY je XY University, jež poskytuje jedinečnou možnost získat potřebné vzdělání, kurzy, poskytuje on-line trainingy. Existující možnost koučingu, rozvoje talentů, podpory dalšího vzdělávání jsou nadprůměrné a velmi dobře hodnocené zaměstnanci a zaměstnankyněmi. Existuje široký systém benefitů, přičemž firma je otevřená i návrhům ze strany zaměstnaných. Pokud se jedná o systém rovného odměňování, lze ocenit snahu po jeho transparentnosti a ukotvení, přičemž monitoring i s ohledem na pohlaví je pravidelně veden i v souvislosti se systémem hodnocení, jakožto podkladem pro případné zvyšování a snižování mzdy. Flexibilní formy práce nejsou výlučně centrovány na oddělení inženýringu, pružná pracovní doby funguje pro všechny. Zároveň nejsou nastaveny překážky pro využívání práce z domova jako celku, zaměstnavatel s touto oblastí umí dobře pracovat, zdá se však, že není vždy dostupný s ohledem na vytížení některých pozic.

Management mateřské a rodičovské dovolené funguje na individuálních liniích, její systematizace a ukotvení by bylo vhodné do budoucna s ohledem na výzvy, jimž bude zaměstnanecká populace čelit s ohledem na věk a na životní milníky.

Na základě analýzy získaných dat lze konstatovat, že se mohou vytvářet nerovná postavení žen napříč organizací, čímž dochází ke spoluvytváření určité mocenské dynamiky, která přispívá k genderovým nerovnostem. Zájem o ženy je především tam, kde jsou podzastoupenou skupinou - tedy v oddělení inženýringu, zájem o ženy z oddělení supportního artikulován není - obdobně jako v něm není artikulován zájem o zvýšení zastoupení podreprezentovaného pohlaví či diverzitu.

Jako velká výzva se pro firmu jeví poměrně nízká identifikace zaměstnanecké populace s opatřeními na podporu genderové rovnosti. Ukazuje se, že ač firma deklaruje politiku diverzity a rovnosti, praktické zkušenosti s jejím žitím jsou limitované. Mnoho zaměstnanců a zaměstnankyň nerozlišuje mezi afirmativními akcemi, neví o jejich nastavení a má za to, že firma diskriminuje. Audit tedy přináší dílčí doporučení na podporu akceptace tématu rovnosti, včetně důrazu na zvyšování genderové a multikulturní senzitivity a podpory participativního přístupu v nastavení případných afirmativních akcí XY.

ÚVOD

Cíle organizace z genderového hlediska

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

XY bylo založené v roce 2012 a jako takové patří do skupiny XY. V tomto smyslu se zde projevuje mise i vize celé skupiny, firemní dokumenty a strategie jsou platné pro všechny pobočky. To, že se jedná o nadnárodní firmu má velmi velký vliv i na prosazovanou politiku v oblasti HR, včetně velmi silného důrazu na diverzitu. Projevuje se i v prezentaci směrem navenek.

Pokud se konkrétně týká genderové rovnosti, tato témata jsou jasně komunikována. Krom toho je patrný důraz na multinárodnostní mix zaměstnanců a zaměstnankyň.

Podpora žen, resp. genderové vyrovnanosti v rámci týmů, je jasně komunikována a to i prostřednictvím vizuální stránky: zobrazování žen v různých pracovních pozicích v materiálech externí i interní povahy je velmi časté. Primárně je zaměření na genderovou rovnost artikulováno na globální úrovni. Velmi široké pojetí důrazu na diverzitu v tržním prostředí se projevuje i důrazem na diverzitu v rámci subdodavatelských subjektů. Sleduje se tedy i otázka ženami/minoritami vlastněných a malých firem, jež se stávají dodavateli pro XY.

Zároveň je velmi intenzivně komunikováno i téma zastoupení žen v řídících a výkonných pozicích. To se posléze projevuje i v důrazu na zvyšování jejich zastoupení prostřednictvím náborových akcí či interních výběrových řízení.

Především toto téma rezonuje v českém kontextu, kdy dochází k jeho rezonování - či nerezonování v jednotlivých žitých zkušenostech a obecně v ochotě podporovat různě nastavené afirmativní akce. A to zvláště s ohledem na kontext zaměření na genderovou diverzitu ve velmi specifické oblasti - inženýringu: jejich zastoupení v ICT oborech je cca 10 %[3]. Globální cíl je však nastaven výše - na 20 % žen v technických pozicích. V takovýchto ohledech pak mnohdy bývá vnímán jako obtížně dosažitelný a ne úplně reálný. Zároveň může vzbuzovat nesoulad mezi samotnými zaměstnanci a zaměstnankyněmi, kdy odlišné zacházení v odlišných situacích bývá vnímáno jako nerovné (např. možnost přijmout navíc ženy na pozici interně, pokud je 10 pozic obsazeno muži).

[3] Viz např. Hasmanová, Marhánková, J. a M. Svatošová. 2011. Ženy v technických a ICT oborech. Gender Studies: Praha. či Hudcová, L., Soukup, P., Střítecký, V. a T. Kropfreiter. 2015. Engineering topics attractive to female researchers . ADWICE.

Co je však nutné zdůraznit, že ač se cíle zastoupení žen vztahují i na vedoucí pozice, a tudíž nepřímo i na ne-inženýrské pozice. V centru pozornosti se nicméně do velké míry paradoxně ocitají inženýrky, které na trhu práce nejsou (a nejsou tudíž zastoupeny ani v XY), a nikoliv zaměstnankyně, které zaměstnány jsou. Analýza genderové struktury organizace totiž ukazuje, že tak, jak jsou ženy podreprezentovány ve výzkumu a vývoji (inženýringu), jsou naopak nadreprezentovány v oddělení supportním (zde tvoří nadpoloviční většinu zaměstnaných). Hierarchické rozložení a vztahy na pracovišti v rámci těchto dvou základních oddělení tudíž mají sekundární dopady do genderových nerovností. Ty se však interně v českém kontextu, ale ani v globálních dokumentech neprojevují a nereflektují.

Je však nutné shrnout, že XY svou politiku a hodnoty sdílí ve všech svých dceřiných společnostech. V tomto smyslu je i ceněným zaměstnavatelem, který získává v jednotlivých zemích ocenění.

ANALYTICKÁ ČÁST: ZJIŠTĚNÍ GENDEROVÉHO AUDITU

Personální politika

Analýza struktury a personálního obsazení firmy

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

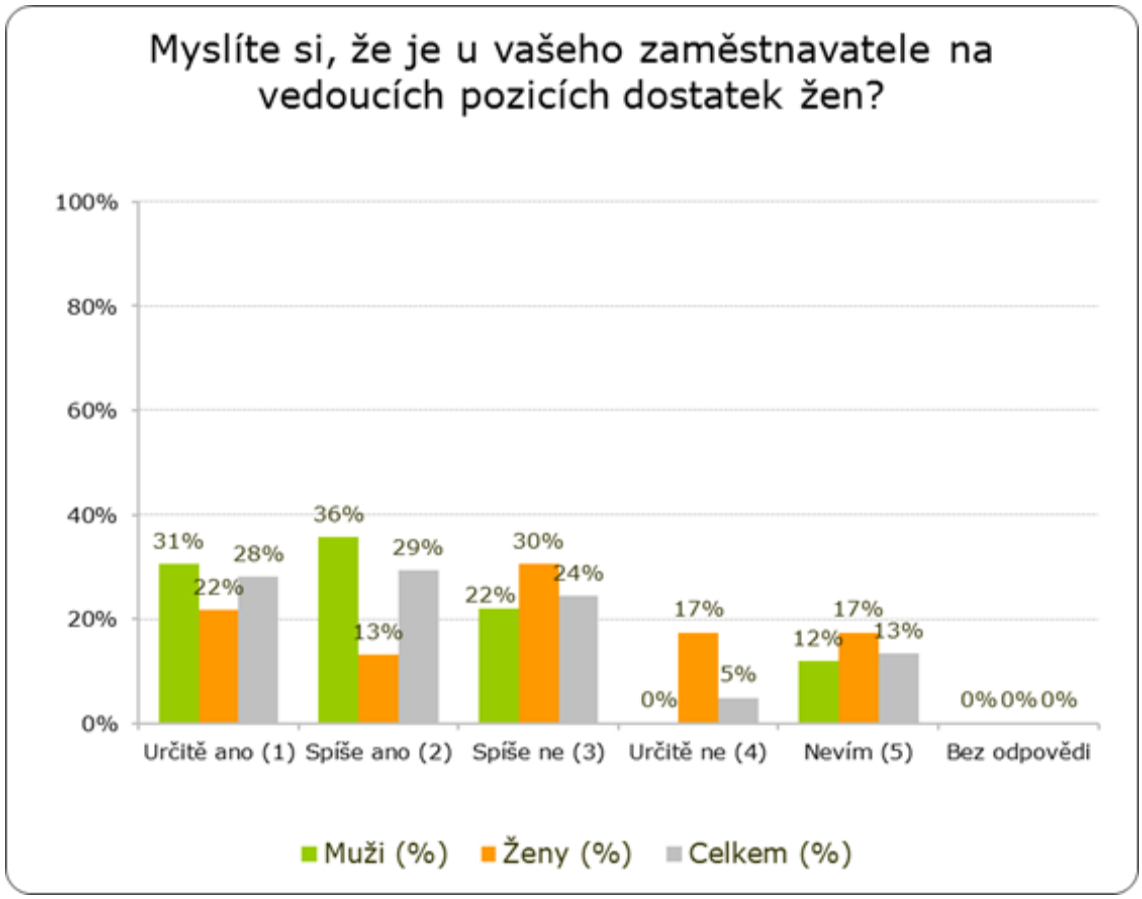
Základní struktura podle pohlaví

Z poskytnutých dat plyne, že je celkově zaměstnáno 124 osob, přičemž se jedná ze 75 % o muže. Podíl žen 25 % je ve firmě reflektován intenzivně. XY jako zaměstnavatel si klade otázku ohledně rovného zastoupení s ohledem na vertikální hierarchii, ale i s ohledem na rovné /rovnější zastoupení žen v inženýringu. V tomto ohledu produkuje a reportuje statistiky, které poskytují genderově segregovaná data a ty i prezentuje (externě i interně). Reflexe překážek pro vstup žen do technických oborů a reflexe genderových stereotypů je přitom na vysoké úrovni.

Evidovaný postupně zvyšující se počet žen je nutné vnímat velmi pozitivně. Zároveň jako pozitivní je snaha podpořit kariérní růst a naplňovat cíle zastoupení žen na seniorních pozicích a ve vedení. To se prozatím nedaří: management tvoří 4 ženy z celkových 18 manažerských pozic, vedoucí týmu je pouze jedna žena, na pozicích seniorních je zastoupení 12 žen z celkově 33 seniorních pozic.

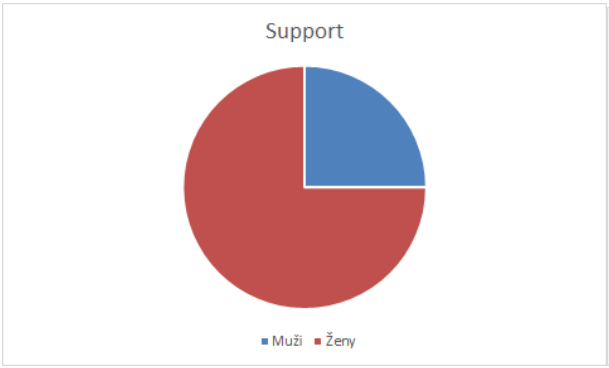
Z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnaných (57 %) se domnívá, že ve vedení firmy je dostatek žen, naopak variantu “spíše ne” a “určitě ne” uvedlo celkově 29 %

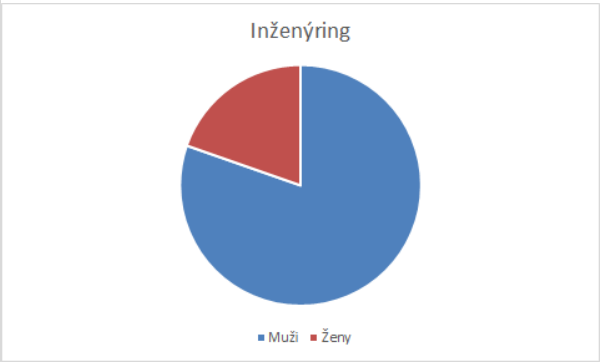
osob. Výrazně častěji kriticky se k této otázce staví ženy, odpověď “určitě ne” jich volilo celých 17



%, zatímco takto neodpověděl žádný muž.

Nicméně inženýring je pouze jednou z částí XY. Poskytnutá data k 31. 5. 2018 ukazují ještě jiné poměry a jiné relace i s genderovým přesahem. Pokud se podíváme na horizontální rozprostření zaměstnaných dle pohlaví, zjistíme, že v inženýringu je převaha mužů, zatímco v oddělení supportním je převaha žen.





Konkrétně se jedná o 80 % zastoupení mužů v inženýringu a jejich podreprezentování v oddělení supportu - ve výši 25 %. Zároveň zastoupení žen v rámci oddělení supportu tvoří 75 %, přičemž v inženýringu pouhých 20 %. Plyne tedy, že téměř třetina ze zaměstnaných žen je zaměstnána v

supportním oddělení. Někteří zaměstnaní tuto segregaci vnímají poměrně intenzivně, někteří však na ni nenaráží - a to ani v souvislosti s otázkami po rovném zastoupení. Zdá se tak, že téma rovného zastoupení žen v XY se koncentruje především na otázky zastoupení žen v inženýringu a hierarchické otázky případných nerovností mezi odděleními (s genderovým přesahem) pak bývají opomíjeny.

Věková struktura zaměstnaných

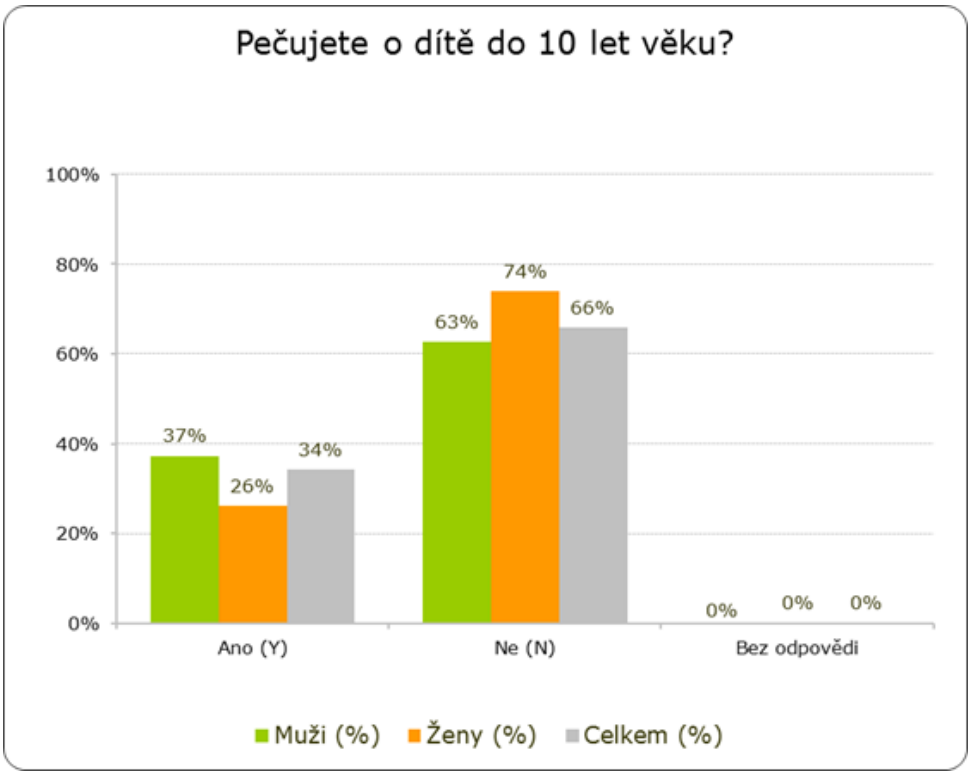
Z celkového počtu 124 zaměstnaných jsou pouze dva muži ve věku nad 50 let. Ženy jsou výrazně zastoupeny v kategoriích mladších: v kategorii do 25 let tvoří ⅓, v kategorii 25-30 let tvoří 29 %, v kategorii 30-35 let tvoří 31 %.

Zajímavé je, že firma sleduje jako speciální milník věk 40 let, což je prakticky dáno skutečností, že v tomto věku je 86 % zaměstnanců mužů a 83 % žen. Nicméně kategorie 40 - 45 let je opět poměrně silně zastoupena ženami, když jí tvoří v 33 % (zastoupeny jsou 4 ženy z 8 mužů v této věkové kategorii).

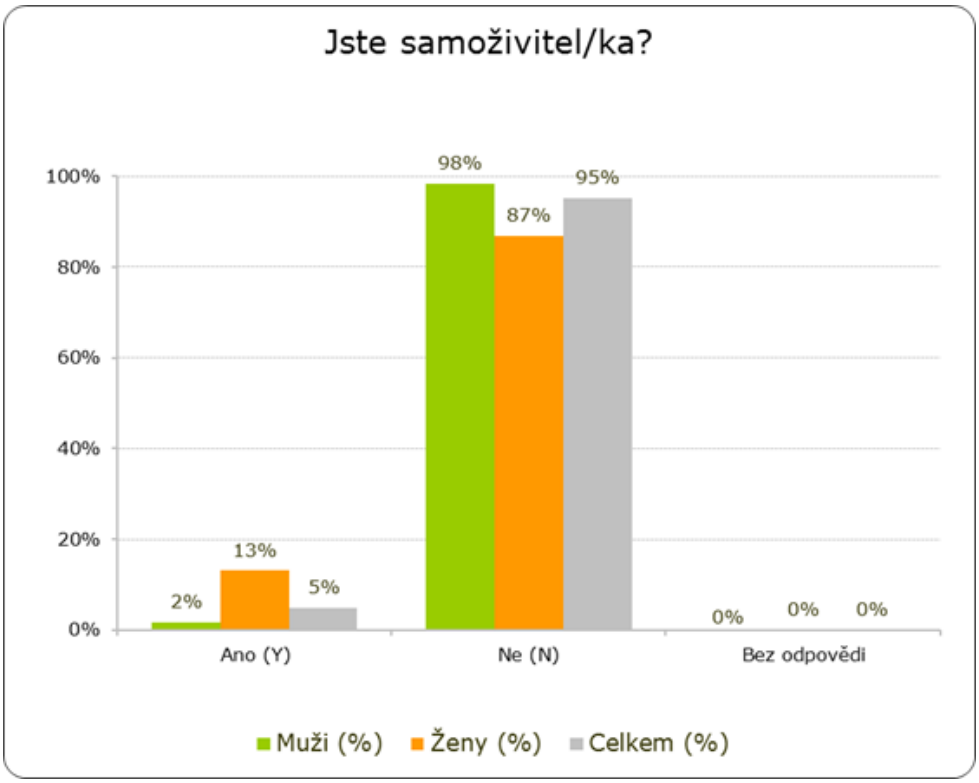
Pokud se jedná o věk, tak početně nejzastoupenější věková skupina je v intervalu 26-30 let (26 mužů a 11 žen) a zároveň v intervalu 35 - 40 let (30 mužů a 4 ženy). Práce při důchodu či využití seniorů a seniorek nebylo zaznamenáno.

Zaměstnanecká struktura s ohledem na pečovatelské závazky

S ohledem na pečovatelské závazky je nutné zmínit, že dle dotazníkového šetření 34 % zaměstnaných pečuje o dítě do 10 let věku, přičemž se tato péče stejně týká jak mužů (dokonce v 37 %respondentů), tak žen (26 % respondentek).



Samoživitelství se přitom týká 5 % zaměstnanecké populace, nicméně existuje velký nepoměr toho, jak tato událost dopadá na muže a na ženy: ženy se identifikují jako samoživitelky šestkrát více, nežli muži, tj. celkově ve 13 % případů.



O jinou závislou osobu pečuje 5 % zaměstnaných, zde je zastoupení žen a mužů téměř shodné (4, resp. 5 procent). Péče je tedy poměrně intenzivně prožívaná záležitost jak mezi ženami, tak mezi

muži. To se ostatně projevilo i v rámci terénního šetření, kdy v rámci skupiny zaměřené na rodičovství byli dokonce v převaze muži.

Doporučení:

- Snahy po vyrovnaném zastoupení žen a mužů v inženýringu je nutné velmi ocenit, je ale vhodné reflektovat genderové složení populace v celém XY a jeho odděleních. V tomto smyslu nadále doporučujeme vést interní statistiky zastoupení dle pohlaví napříč organizací, situaci monitorovat.
- Jak však vyplývá z dotazníkového šetření, reflexe dostatečného zastoupení žen ve vedení je poměrně nevyrovnaná. V tomto smyslu je vhodné zvážit komunikační strategii - i s ohledem na další témata s rovným zastoupením související: žití těchto hodnot v rámci firemní kultury, přístup k rovným příležitostem, možnosti náboru a podpora pro afirmativní akce. Intenzivní komunikace strategie a cílů firmy v tomto ohledu by neměla být podceňována.
- Navrhujeme intenzivně sledovat také otázky věku, především s ohledem na stárnutí populace, resp. na zastoupení v jednotlivých věkových kategoriích. Využít případně náboru zaměřeného na získání seniorních zaměstnanců pro specifické programy.

Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň

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

Genderově citlivý výběr zaměstnanců a zaměstnankyň je stěžejním krokem personálního procesu, jehož cílem je zajistit kvalitní nábor, ve kterém nerozhodují předsudky, ale důkazy o kvalitách konkrétních osob. Zároveň tento postup umožňuje rozšířit skupinu žadatelů a žadatelek, což vede k lepší možnosti výběru a k získání vysoce kvalifikovaných osob.

Pokud se jedná o zahájení procesu náboru, resp. inzerci, lze shrnout, že i přes tendenci oslovovat ženy a důraz na diverzitu, tato se příliš v konkrétních inzerátech neobjevuje. Ač v angličtině panuje úzus zdvojeného oslovování pomocí lomítka S/HE, inzerce se tomuto vyhýbá a oslovuje potenciální kandidáty a kandidátky neutrálně YOU, nebo Participants. V rámci analýzy inzerce vyplynulo, že konkrétní formulace *„women are encouradged to apply“* či *„nabízíme diverzifikované prostředí vhodné podporující jak muže, tak ženy, různé etnicity…“* apod. využívány nejsou, a to ani v případě inzerce zaměřené na nábor osob do graduate programů, ani v případě obsazování pozic v inženýringu.

S tématem se pracuje spíše obecně, v rámci části inzerce, která popisuje nabídku ze strany XY existuje odkaz na etiku, kulturu a hodnoty.

Kanály, kterými se inzerce šíří, jsou otevřené a především se zaměřují na internet. Využívá se však i dalších neformálních aktivit, jak informace o otevřených pozicích směřovat na cílové skupiny - a především podzastoupené pohlaví. V tomto ohledu se pracuje s prezentací firmy směrem ke studentům a studentkám, účastí na veletrzích i odborných konferencích. To je jistě vhodná cesta,

jak oslovit případné kandidátky. Jako velmi pozitivní se jeví i proaktivní přístup ředitele, který využívá možností neformálních setkání (např. pracovní oběd, konference) s odbornicemi a odborníky a informování obecně o XY, i o možnostech práce v něm. To je jednoznačně pozitivní přístup a příklad dobré praxe.

Z procesuálního hlediska je zajímavé, že první část náboru není vedena přímo HR oddělením XY, ale je zprocesována v rámci specifického oddělení XY (Talent Acquisition Team), přičemž informace objevující se v inzerci i s odkazem na sídlo v XY mohou být pro následná jednání s kandidáty a kandidátkami ze zahraničí občas rozčarováním.

Pokud se však jedná o další kola výběrového řízení, je zaveden systém téměř celodenního procesu, v jehož rámci přijíždí kandidát/ka do XY (resp. ke svým přímým nadřízeným), přičemž cílem je zjistit nejen odborné znalosti, dovednosti a pracovní nastavení, ale také se potkat s pracovním týmem, kolegy a kolegyněmi a vůbec multikulturním nastavením firmy. Všichni, kdo se účastní výběrových řízení mají povinnost projít školením v rámci XY University pro to, aby byly jejich kompetence pro vedení výběrových řízeních rozvinuty. Cesta na výběrové řízení a náklady spojené s ní jsou kandidátům a kandidátkám proplaceny. Toto se jeví jako velmi zajímavá praxe, díky níž by měly být eliminovány případná nedorozumění a negativní nastavení vůči interní politice diverzity firmy. *"Je dobré potkat se s kolegy dopředu. Je to lepší, když je zkušenost s budoucími kolegy."*

Doporučení:

Využít možnosti inzerce pracovního místa s předstihem, s ohledem na délku a náročnost dalších administrativních úkonů.

V případech složení výběrových komisí zvážit jejich diverzifikovanost tak, aby byli přítomni nejen kolegové/kolegyně, ale také osoby starší, či osoby druhého pohlaví a tak bylo zajištěno vyváženého rozhodování. ZSS umožňuje rozšířit výběrovou komisi o přísedící.

Zvážit možnost posílit interní výběrová řízení v souvislosti s kariérním růstem a rozvojem - a alespoň interně prostřednictvím cíleného informování o volných místech posílit tendenci k růstu. Mít přitom na mysli i genderový rozměr.

Postupy - resp. využití poolu interních kandidátů a kandidátek, včetně poolu rekrutujícího se z úspěšných interns jsou využívány. Na druhou stranu proces výběru studentů a studentek takto systematicky neprobíhá. Zdá se, že je možné využít cíleného oslovení ze strany studujících a v případě, že je místo interns volné, je pak na vyjednání přímého vedoucího jeho obsazení. V tomto ohledu se však naráží na vypsané limity počtů interns, které v tuto chvíli jsou naplněny (10 osob, resp. mužů) a jsou překročitelné pouze v případě, že by šlo o studentku - ženu. Tato situace je však některými zaměstnanými vnímána jako nerovná.

Doporučení:

- S ohledem na velmi propracovaný následný systém druhého a dalšího kola výběrových řízení se jeví jako slabší stránka především inzerce, její formulace s ohledem na snahu získat kvalifikované ženy odbornice. V tomto smyslu se jeví jako funkční inzerci takto zacílit, oslovovat ženy a muže (s/he), ale i přímo zdůraznit otevřenost pro diverzitu, včetně diverzity genderové.
- Spolupráce s univerzitami funguje, je vytvořen graduate program, využívá se přechodů interns na hlavní pracovní poměr. Zdá se však, že ani zde se nedaří příliš získávat ženy mezi interns. V tomto smyslu je vhodné využít cílené inzerce, ale i spolupráce s univerzitami v rámci vedení diplomových prací.
- 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.
- Např. pokud se jedná o zvláštní zacházení pro ženy - interns, navrhujeme jasně vyčlenit počet míst mužů a počet míst žen pro tyto pozice (např. jasně stanovit, že pozice je vypsáno 10 interns na rok pro muže a 3 pro ženy).

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.

V souvislosti s předchozí kapitolkou náborů je nutné zmínit téma překryvů přicházejících a odcházejících a především tématu předávání agendy. Ukazuje se, že je to obtížný proces, který systematizován není - a to s ohledem na obtížné získávání odborníků a odbornic pro dané pozice. Překryv v ideálním případě může být využíván, fakticky však k němu nedochází a agendy je přesměrována na vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně. V tomto prostředí pak ale dochází k obtížnému zapracování, předávání agendy a orientaci v tématu. *“suplují to vedoucí zaměstnanci a zaměstnankyně a nejsou k efektivnímu zapracování a předání informací vytvářeny podmínky, včetně časových, tak dopad na obtížně udržitelnou kvalitu práce je nepochybný.”*

Přes skutečnost, že se jedná o poměrně mladý kolektiv, tak fluktuace je něco, co XY řeší. Velmi pozitivně lze hodnotit, že se sledují důvody odchodů a provádí se monitoring tohoto fenoménu. Důvody odchodů bývají nejčastěji spojovány s nenaplněním představ o práci, nabídka jiné práce, či tzv. rodinné důvody (tj. přesun zpět do země původu, poskytování péče). Nicméně v případě odchodů interns se tyto statistiky nevedou.

Pokud se jedná o proces propouštění, často se neděje. Jsou využívány motivační nástroje - proces hodnocení, zpětné vazby a případně vzdělávání k tomu, aby byl nastaven adekvátní výkon zaměstnance/zaměstnankyně. Záleží však na manažerských schopnostech a dovednostech nadřízených, k dispozici pro facilitaci procesu je i oddělení HR.

V historii firmy však existují příklady, kdy důvodem bylo porušení etiky, veřejně projevené diskriminační názory. V tu chvíli se aktivně proti takovémuto jednání vystoupilo, včetně návrhu na ukončení pracovního poměru z důvodu nezapadání do firemní kultury. Takto razantní vystupování má samozřejmě velmi pozitivní vliv ve smyslu implicitního vyjádření, že určité věci se netolerují. Zároveň s touto situací je nutné upozornit na důležitou roli komunikace, pokud se o důvodech propuštění - či přestupku ve formě porušení etického kodexu a hodnot společnosti - nemluví na přímo, je právě tendence spíše být opatrný - "na přímo proč člověk odešel, o tom se se zaměstnanci nemluví, je to americká společnost... ale pak jsou drby.". To může mít na druhou stranu negativní efekt na v tom smyslu, že se tedy o určitých věcech raději nemluví.

Velké propouštění a restrukturalizace zatím XY s ohledem na její mládí nezažila tak se s tématem propouštění zaměstnaní často nesetkali. Diskriminační důvody odchodů nebyly shledány. Pozitivně lze hodnotit i ochotu znovu zaměstnávat v případě, že se jedná o zaměstnance/zaměstnankyně, kteří se v minulosti osvědčili.

Doporučení:

- Zvážit možnosti komunikace o důvodech odchodů a především o důvodech propuštění, zvláště ve chvíli, kdy dojde k porušení pracovní kázně, porušení etického kodexu, porušení hodnot společnosti. V tomto smyslu jasně komunikovat v čem porušení spočívá.
- Rozšířit monitoring důvodů odchodu i na interns - resp. využít sběru zpětné vazby. Nastavit případně změny k lepšímu fungování interns i pro další nábor při obsazování uvolněných pracovních pozic.
- V případě, že by došlo k většímu propouštění, navrhujeme vymezit specificky chráněné osoby, kterým je nutné věnovat pozornost a případnou péči ve formě facilitace odchodů, outplacementu či ochrany (např. lidé předdůchodového věku, rodiče samoživitelé apod.). Zkušenosti s outplacementem evidentně ve firmě jsou, nejsou však jasně komunikovány a sdíleny ve firemní kultuře.

Vzdělávání a kariérní rozvoj

Tato kapitola se zabývá otázkou vzdělávání, které jsou k dispozici a nabízeny, 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 modely zaměřené na osvětu vůči rovným příležitostem, prevenci diskriminace nebo na seznamování s podmínkami slaďování soukromého a pracovního života.

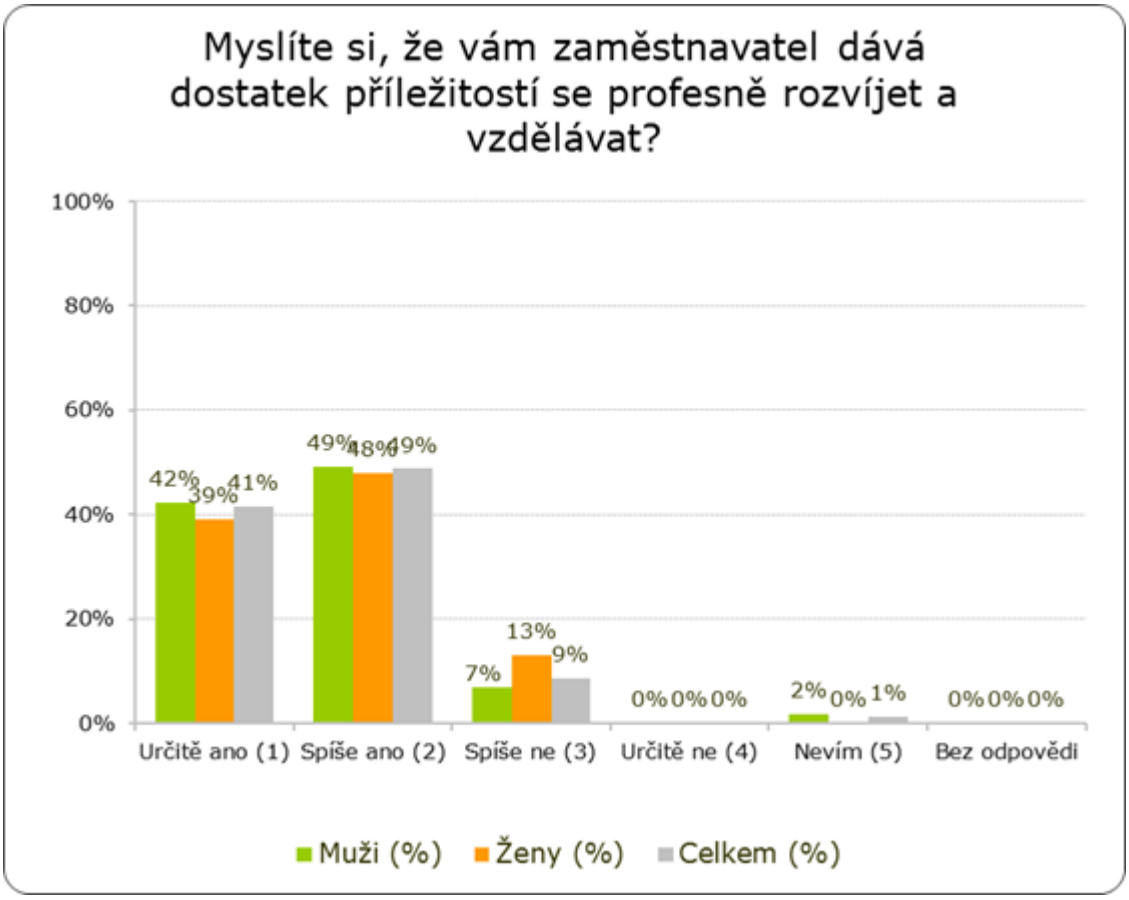
Kariérní plán v souladu s rovnými příležitostmi by měl umožňovat odhalit potenciál každé osoby a nastavit pracovní prostředí tak, aby se mohla rozvíjet. Mezi obvyklé problémy patří kariérní postup

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

Tím, že XY je inovační centrum, jeho zaměření na další rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců a zaměstnankyň je velmi důležité. Velmi oceňujeme vlastní vzdělávací zařízení XY University, která odborně zaštiťuje další vzdělávání a odborné kurzy, které jsou poskytované nejen pro XY ale pro celý region a tak je celkem 80 % participantů a participantek kurzů z XY. Kurzy jsou zaměřeny na technickou sféru, ale i na měkké dovednosti a rozvoj manažerských kompetencí. Také je využíváno možností stáží v rámci koncernu, což má velký motivační potenciál.

Zaměstnanci a zaměstnankyně si jednou ročně definují roční rozvojový plán, přičemž se zdá, že ne vždy je roční horizont držen a fakticky i naplňován. To především s ohledem na zastávanou pozici, na časové vytížení a na důraz, který je kladen či nekladen na další vzdělávání - a to i s ohledem na zastávanou pozici. Někteří vyjadřovali, že pro absolvování vzdělávání je potřeba se osvědčit: *"(Člověk) musí mít dobré výsledky, není na to automatický nárok*", či že se předpokládá spíše rozvoj mladších a juniornějších pozic.

Z dotazníkového šetření plyne, že dostatek příležitostí pro profesní rozvoj cítí především muži (učitě ano a spíše ano volí v celkem 91 %), zatímco ženy jsou v tomto ohledu méně optimistické - celkem tuto volbu volí 87 % žen a 13 % volí, že spíše jim zaměstnavatel nedává příležitost pro profesní rozvoj.



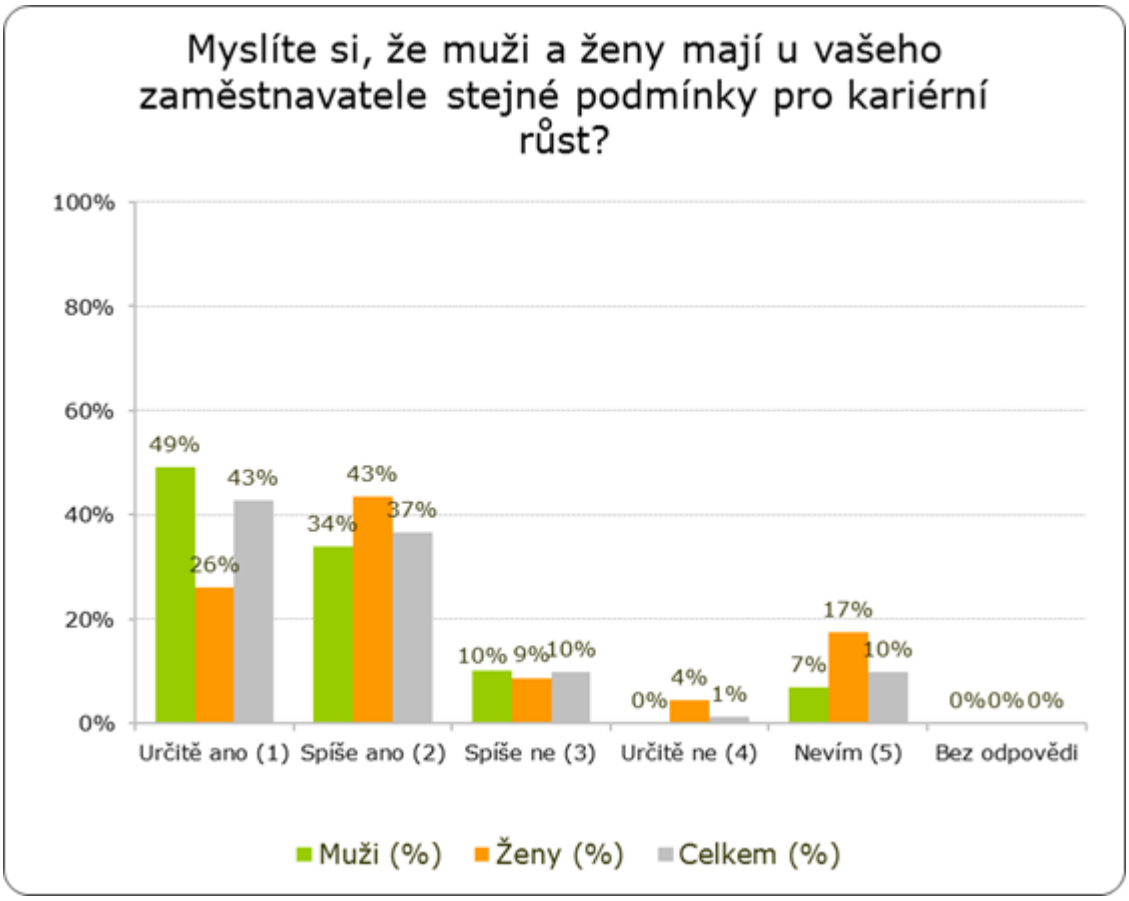
Samozřejmé zaměření XY University je na inženýring. Nicméně rozvoj soft skills a manažerských dovedností je též součástí vzdělávací nabídky. Je však otázkou, jak je využíván a jak k jeho využívání jsou manažeři a manažerky (leadři) podporováni: zdá se, že důraz na odborné znalosti vedoucích týmů je primární, dobré vedení lidí je často v pozadí. Zároveň s ohledem na různé pozice a sekundární genderovou dimenzi je nutné zmínit nedostupnost vzdělávání pro kontraktory a kontraktorky, či obtížnou dostupnost specificky zaměřeného vzdělávání pro zaměstnané ze supportního oddělení. Mezi oběma skupinami přitom existuje převaha žen.

Kariérní růst

Prostupnost v rámci firmy je do velké míry zajištěna - již i skutečností, že spousta týmů funguje projektově a na nové projekty se mohou zaměstnanci a zaměstnankyně posouvat do nových týmů. Tak, jak je odborný rozvoj podporován, je podporována i mobilita v rámci firmy (interní portál sdružuje vyhlášená výběrová řízení). Na to XY spíše doplácí, tendence je využívat spíše přechodů z XY do jiných dceřiných společností XY po světě, nežli směrem do XY. Nicméně i tyto zkušenosti s interním náborem existují.

Existuje XY Technology Program, který umožňuje rozšiřovat si znalosti a zkušenosti, rozvíjet se ve formě zvyšování dovedností a znalostí prostřednictvím práce v různých týmech a stínování rok na jednom oddělení, a posléze přesunu na další rok na další oddělení. Existuje i možnost koučingu, provádění a věnování se druhému kolegovi/kolegyni. Zajímavá otázka však je, zda k využití těchto specifických programů jsou stejně podporováni muži, jako ženy - ze zjištěného spíše vyplývá, že se jedná o individuální zájem a charakteristiky osob, které nabídky využijí, nežli jako způsob systematického rozvoje kompetencí žen/mužů a přípravu na případný kariérní růst v rámci hierarchie firmy.

K možnostem rovného kariérního růstu jsou spíše kritičtější ženy, jak vyplývá z dotazníkového šetření: celkem 10 % respondentek si myslí, že muži a ženy nemají (nebo spíše nemají) stejné podmínky pro kariérní růst a 17 % žen na tuto otázku neumí odpovědět, resp. volí variantu nevím. V součtu se jedná o více jak ¼ žen (zatímco mužů odpovídá takto pouze 17 %).



Ačkoliv jsou nastaveny i cíle na zastoupení žen v rámci seniorských a vedoucích pozicích, intenzivní kariérní rozvoj se zaměřením přímo na ně identifikován nebyl. Naopak specifické programy byly zpochybňovány (i s odkazy na to, že samy ženy se necítí komfortně v případech akcí cílených pouze na ně), reflexe důležitosti podpory žen jinými způsoby nebyla identifikována. A to ani v případech hovorů o nástupnictví, tvorby kompetenčních modelů a hledání zástupů. Zdá se tedy, že se očekává pouze vlastní aktivita a ochota žen "prolomit skleněný strop".

Firma deklaruje cíl ve vyšším zastoupení žen, zároveň má zájem mít diverzifikované týmy včetně genderové diverzity. Tématu vzdělávání a školení v oblasti rovných příležitostí se příliš nevěnuje: existují online tréninky (a povinná školení), nicméně konkrétně prakticky zaměřený workshop, který by osvětlit problematiku nerovností, v praxi v nabídce není. To je škoda.

Doporučení:

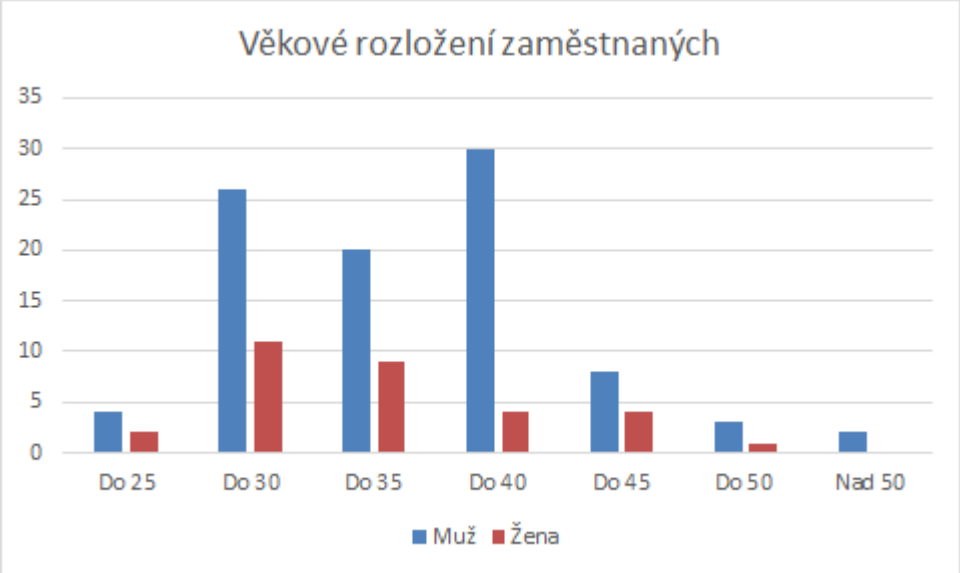
- Pracovat intenzivněji se vzdělávacím plánem tak, aby všichni zaměstnanci a zaměstnankyně měli nabídku školení a také vytvořen čas pro jejich účast na nich (zvážit možnost zahrnutí vzdělávání do performance indikátorů). Nenechávat vše pouze na aktivitě jedinců a jejich schopnosti a ochoty si účast na vzdělávacích akcích vyjednávat, čímž se může nepřímo přispívat k zachování nerovností.
- Rozpracovat nabídku vzdělávání v oblasti řízení diverzity týmů, genderové rovnosti, otázek rovnosti a nerovnosti tak, aby byl vytvořen prostor pro zesenzitivnění participantů a participantek školení a nikoliv pouze k naučení "správných" a "špatných" odpovědí.

- Rozpracovat systém výběru a přípravy zástupců/zástupkyň na příslušných pozicích v krátkodobém i střednědobém horizontu s důrazem na podporu kariérního růstu žen. Dobře komunikovat tento proces vnímání nerovnosti a jejího překračování (participativně nastavit důraz na bourání nerovností ve formě skleněného stropu, sticking floor syndromu apod.).
- Vzdělávat vedoucí pracovníky/ice a rozvíjet jejich dovednosti v oblasti práce s talenty, motivace týmů a budování nástupnictví

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.

Z analýzy poskytnutých dat plyne, že XY je nejen poměrně mladá firma ve smyslu založení, ale také věkově. Pokud sledujeme věkovou strukturu, vyplývá, že nejvíce zastoupeny jsou ženy v kategorii od 25 do 30 let, zatímco nejvíce zastoupeni jsou muži ve věku 35-40 let (viz následující graf).



Zajímavé je, že firma sleduje jako speciální milník věk 40 let, což je prakticky dáno skutečností, že v tomto věku je 86 % zaměstnanců mužů a 83 % žen.

Pokud vnímáme věkovou linii zaměstnaných, je nutné zdůraznit, že takto mladé týmy se logicky potýkají s otázkami partnerství, manželství, rodičovství - či se s nimi v blízké budoucnosti

pravděpodobně potýkat budou. Také jsou pro takovéto týmy nastaveny další výzvy ve formě postupného stárnutí, předávání znalostí a zkušeností, ale také vyhledávání těchto zkušeností od starších zaměstnaných. Zdá se, že těchto starších manažerů a manažerek ve firmě není mnoho, což samozřejmě může být dáno i možnostmi obsadit pozice seniorskými pracovníky/pracovnicemi a nároky na finanční ohodnocení.

V tomto ohledu by firma na dané výzvy měla být připravena. Téma rodičovství, slaďování práce a osobního života se zaměstnanými rezonuje a příkladem je i neformální skupina rodičů, kteří v XY fungují. Více se však tématu slaďování práce a osobního života, rodičovství a managementu mateřské a rodičovské dovolené věnují následující kapitoly, je však důležité s ohledem na age management mít v centru pozornosti výzvy, jimž tyto věkové kategorie musí čelit a roli zaměstnavatele v jejich facilitaci, nabídce benefitů a možností, jež je v jejich výzvách podpoří.

S tématem age managementu se pojí i podpora zdraví. V tomto kontextu je nutné ocenit přístup XY, kdy tomuto tématu je věnována pozornost: nejen ve formě bezpečnosti práce, která je akcentována, ale také ve formě dobrého osvětlení, dobrého pracovního prostředí, a ergonomie pracovního místa - včetně dostatečně personalizovaných pracovních pomůcek jako je např. polohovatelný pracovní stůl. Krom toho je důraz kladen na další aktivity jako je ovoce 2 x týdně, sportovní středa, joga, kantýna, která nabízí různé varianty zdravější stravy, benefity ve formě multisport karty, zaplacená tělocvična, protahování, či stolní tenis v budově.

Doporučení:

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

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

Evaluace funguje v XY systematicky jednou ročně, přičemž se vztahuje na všechny zaměstnance a zaměstnankyně: jsou stanoveny globální a individuální cíle pro to, aby byla nastavena kritéria individuálních hodnocení. Pokud je individuální cíl nastaven ve spojitosti s development plánem, je hodnocení propojeno i se vzdělávacím schématem. Zároveň lze tento roční systém přizpůsobit dle potřeb manažera/manažerky tak, aby bylo možné ji flexibilně přizpůsobit konkrétním potřebám týmů. Hodnocení je napojeno na kariérní růst, ale i na finanční růst (ve smyslu seniority).

Co lze hodnotit pozitivně ve smyslu transparence a především zajištění stejného zacházení, je systém kalibrace. Kalibrační schůzka probíhá ve spolupráci s manažery, HR, a teprve posléze je finální výstup prezentován zaměstnanci. Na druhou stranu je však otázka, zda prostřednictvím kalibrace dochází k nějakým změnám: "*není diskuse, posloucháme zaměstnané, co oni na to, ale nedochází ke zpochybňování.*" Monitoring negativních hodnocení - a i pozitivních hodnocení - s ohledem na pohlaví cíleně neprobíhá, sledování, komu se systematicky nedaří dosahovat daných výsledků, není genderově citlivé, resp. záleží na citlivosti daného manažera či manažerky. V tomto smyslu navrhujeme rozvinout jejich kompetence a senzitivitu.

Co je nutné ocenit je i skutečnost, že kanál pro hodnocení vedoucích a zpětnou vazbu směrem k nim je nastaven (včetně "powerfull feedback" a možnosti směřovat zpětnou vazbu i o hierarchii výše).

Doporučení:

- Navrhujeme podpořit rozvoj genderové senzitivity v rámci rozvoje hodnotících kompetencí vedoucích, teamleaderů a teamleaderek a manažerů a manažerek.
- V tomto smyslu monitorovat dosahování extrémních hodnot hodnocení výsledků z pohledu genderového.

Odměňování

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

Velmi pozitivně lze hodnotit snahu po férovosti odměňování, přičemž existují interně stanovené salary bandy, které jsou limitující na dané vypsané pozice. Těmi je XY vázáno i v rámci náboru a zamezuje tak individuálním snahám vyjednání si lepších platových pozic při nástupu. HR si je vědomo, že mohou existovat i internalizované stereotypy mezi ženami a muži v přístupu k vyjednávání o platu a tak využívají nastavený systém pevně stanovených platových stupňů.

Transparence platová však je pouze na úrovni manažerů, přičemž v českém prostředí platí tendence po nezveřejňování platů. Nicméně mezi zaměstnanými nepanuje představa o rovných příjmech žen - i s ohledem na stereotypy panující v populaci: "J*e to jednoduché: ženy inženýrky mají nižší platy, protože si říkají o nižší platy. Jsou určité hladiny, osoba by měla být na vyjednávání připravena, je to o kvalitě, i o sebevědomí.*"

Z dotazníkového šetření plyne, že 33 % zaměstnaných neví, zda ženy a muži dostávají stejný plat, a téměř 15 % si myslí, že spíše či určitě nikoliv.

Přes výše zmíněná pozitiva lze z platových statistik vysledovat určité korelace mezi platem a pohlavím. Konkrétně 6 z 10 osob, které nedosahují na 80 % střední hodnoty gradu, jsou ženy. Po očištění této hodnoty od částečných úvazků je možné dojít k přepočtu na 3 osoby z 6. S ohledem

na zastoupení žen v celkové zaměstnanecké populaci se jedná o téměř dvojnásobné zastoupení žen. Zároveň pouze jedna osoba z nich měla vyšší roční procentní bonus na úrovni 17 %. Ze statistik dále plyne, že všichni na částečný úvazek získali bonus VPP v nižší výši (14 %) - zastoupení žen na částečný úvazek je 75%.

Pokud se jedná o opačné spektrum odměňování, 20 osob dosahuje střední hodnoty gradu a více, mezi nimiž jsou pouze 2 ženy. Pouze 3 ženy dosahují na více jak 100% hodnotu salary gradu.

Pokud sledujeme zařazení do jednotlivých salary bandů, je možné shrnout, že v nejnižších salary bandech 5 a 6 je podíl žen 36 %. S ohledem na celou zaměstnaneckou populaci žen 22 % všech žen působících u firmy je zařazeno v těchto stupních. 64 % žen z celkového počtu zaměstnaných žen v XY dosahuje nejvíce 7 salary bandu, což je v přímé souvislosti s hierarchickým rozložením firmy z genderového pohledu. Při sledování opačné strany spektra - nejvyšších salary bandů 9 a 10, je podíl žen 18 %, resp. na ně dosahuje pouze 10 % zaměstnaných žen.

Situaci je samozřejmě možné spojit i s vertikální genderovou segregací, stejně tak jako s horizontální genderovou segregací. Je možné situaci obhájit nedostatečnými zkušenostmi žen na daných pozicích, novými nástupy, nízkou senioritou apod. Na druhou stranu však v případě, že firma deklaruje zájem o zaměstnávání žen, tak by se měla soustředit i na férovost jejich odměňování: sledování jejich finančního ohodnocení, jejich finančního růstu, provázanosti s hodnocením a důvody, proč systematicky vyššího finančního ohodnocení nedosahují. V tomto smyslu se propojují všechna další témata, která mají svoje dopady do kariérního růstu, do kultury diverzity a především do jejího praktického překlopení v žití férové kultury na pracovišti.

Doporučení:

- Systematicky monitorovat odměňování dle pohlaví a sledovat poměry zastoupení žen a mužů v jednotlivých položkách salary bandů (i jejich procentuálního plnění).
- Sledovat také zastoupení odměn pro částečné úvazky a jejich výši tak, aby nebyly sekundárně znevýhodňovány osoby preferující/potřebující flexibilitu.
- Zvážit vyšší transparenci odměňování. Případně zveřejňovat anonymizované statistiky a činit je dostupnými tak, aby byl mezi zaměstnanými sdílený pocit férovosti ze strany zaměstnavatele.

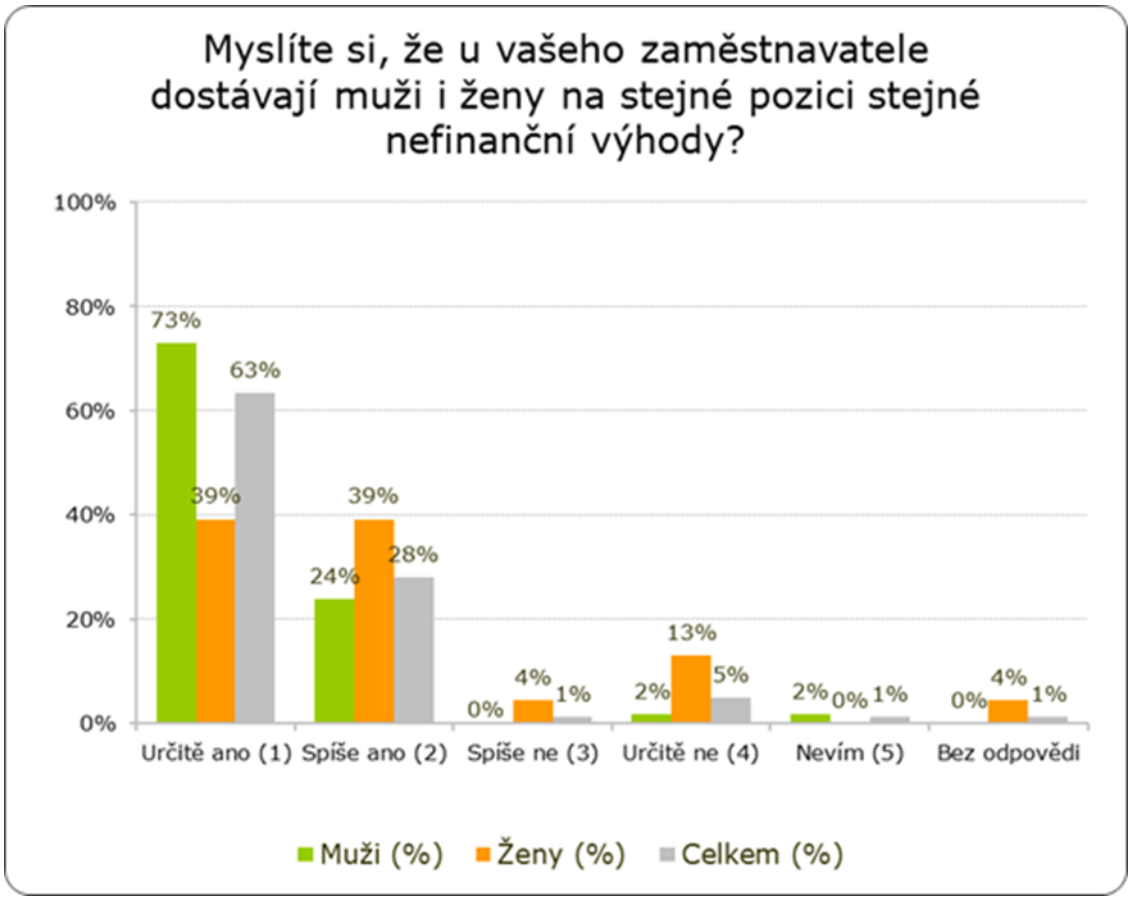
Benefity

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

Skladba zaměstnaneckých výhod je poměrně široká, přičemž je velmi zajímavé, že při dotazníkovém šetření zaměstnaní především zmiňovali benefity ve formě týdne dovolené navíc, home office a flexibilní doby. Tedy benefity, které jsou vázány s úpravou pracovní doby a dopadají na slaďování práce a osobního života.

Mimo dovolenou navíc však existuje celá škála výhod pokrývající sportovní tématiku (cvičení), zdravotní styl (ovoce), jazykové kurzy, stravenky, flexipass, od srpna se připravuje penzijní připojištění, které bude implementováno zpětně od ledna 2018. Co se ukazuje jako velmi zajímavý přístup je propojení benefitů s teambuildingem, kdy se podporuje aktivita zdola: " Ta firma žije. Je to spíše iniciativa zdola, např. je tu blízko tělocvična a zaměstnanci přišli s nápadem tam chodit - firma řekla OK, něco zaplaťte vy, něco zaplatíme my." Takto vstřícně reaguje na zájem ze strany zaměstnaných.

V kontrastu k této vstřícnosti se však jeví otázka benefitů jako nefinančních plnění k dané pozici (např. pracovní pomůcky jako telefon, vozidlo atd.): zdá se, že ta jsou vnímána jako nerovná. Z dotazníkového šetření vyplývá, že ženy tuto oblast vnímají kritičtěji nežli muži: celých 17 % žen má za to, že ženy a muži (spíše a rozhodně) nemají stejné nefinanční výhody, přičemž muži si toto myslí pouze ve 2 %.



S ohledem na strukturu zaměstnaneckých benefitů se jeví méně pokrytá kultura a také konkrétní zaměření na rodičovství a rodičovské benefity (ve formě např. příspěvku na péči, na dovolenou s dětmi, či příměstské a dětské tábory apod.). Nicméně to může být spojeno i se zatím málo artikulovaným zájmem a potřebou zaměstnaných. S ohledem na stárnutí zaměstnanecké populace je však pravděpodobné, že tyto potřeby v budoucnu nabydou na intenzitě. Zájem vyvstal i o kulturní benefity i v souvislosti s mezinárodním týmem XY. Aklimatizace nových členů týmů může být mnohdy obtížná, ač se týmy individuálně snaží pomoci, není zaveden systém, který by provedl nového kolegu či kolegyni aklimatizací.

Doporučení:

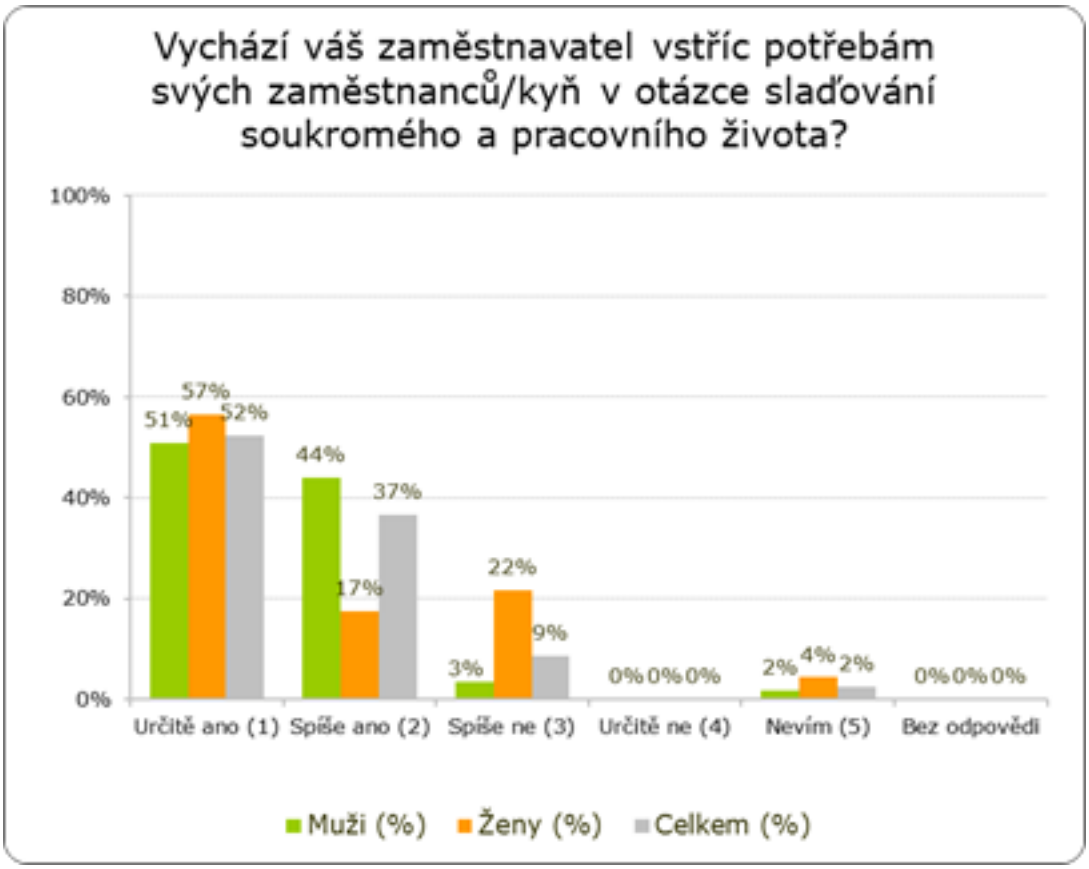
- Zvážit rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů o oblast podpory péče o děti (např. v průběhu prázdnin) a o oblast kultury.
- Zaměřit se i na dostupnost benefitů pro specifickou skupinu zaměstnaných ze zahraničí, přičemž výhodou pro ně může být i vytvoření informačního seznamu věcí, na které si dát pozor, co dělat, jak přijet apod. Toto se děje na individuální úrovni, bylo by vhodné to ale systematicky ukotvit.

Slaďování osobního a pracovního života

Potřeba slaďování 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 slaďování 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 slaďování je mimo jiné také odbourávání stresu souvisejícího s nedostatkem času na osobní život, snížení absencí, zlepšení pracovní atmosféry a optimalizace pracovního výkonu.

Jak ukázal kvantitativní průzkum, s možnostmi slaďování osobního a pracovního života je spokojeno 89 % respondentů/ek. 9 % je spíš nespokojeno, v této skupině výrazně převažují ženy. Větší nespokojenost žen může souviset s jejich větším zapojením do péče o děti, jsou zpravidla stále ještě primárními pečovatelkami, proto mají i zvýšené nároky na slaďování práce a rodinného života. Jak ukazují sociodemografické statistiky respondentů/ek výzkumu, mezi zaměstnankyněmi je také více samoživitelek než mezi zaměstnanci.



Rodinný život není jediným legitimním důvodem, proč zaměstnancům/kyním umožnit efektivně slaďovat pracovní a osobní život. Z vyjádření mnohých zaměstnanců vyplývá, že firma vychází vstříc všem lidem, kteří mají jakýkoliv osobní život, především formou poskytované flexibility pracovní doby. Přesvědčení, že spokojený osobní život je velmi důležitým předpokladem kvalitně odvedené práce, se promítá ve firemní praxi.

V současnosti se ve firmě řeší podpora dětí zaměstnanců/kyň v předškolním věku. Firemní školka k dispozici není, ale zaměstnanci i zaměstnankyně by ocenili nějakou formu podpory, například formou sponzoringu soukromé školky v lokalitě, či jako finanční příspěvek rodičům z řad zaměstnanců/kyň. V případě potřeby je v sídle firmy umístěn přebalovací pult (nicméně k dispozici pouze na ženských toaletách, tudíž nedostupný pro zaměstnance otce) a v relax místnosti se nachází koutek s hračkami, kde lze s dítětem strávit čas.

Doporučení:

- Tématizovat otázku slaďování práce a osobního života v jeho nejrůznějších formách: s ohledem na poskytovanou péči, s ohledem na roli mužů - otců, s ohledem na péči o další závislé osoby.
- Navrhujeme umístit paralelně přebalovací pult i na toalety mužů, resp. na místo přístupné oběma pohlavím (např. toalety pro vozíčkáře).

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.

Podle vyjádření respondentů/ek kvantitativního i kvalitativního průzkumu jsou to právě flexibilní formy práce, které vnímají pozitivně především v široké možnosti jejich využití. Zmiňují důvěru, kterou v ně firma vkládá a jež se projevuje jak při vykonávání práce z domova, kdy zaměstnanci/kyně nejsou automaticky podezříváni z toho, že pracují na menší výkon, nebo v absenci jakéhokoliv zařízení pro registraci příchodů a odchodů.

Nejvyužívanější formou flexibilní formy práce je pružná pracovní doba. Zaměstnanci/kyně si mohou poměrně flexibilně určovat příchod i odchod do práce. Přitom zohledňují eventuální pracovní povinnosti, které je nutné v termínu splnit, a k pružné pracovní době přistupují odpovědně. Určitá omezení pružné pracovní doby vyplývají také z nadnárodní povahy celého koncernu, kdy zaměstnanci/kyně spolupracují s kolegy/němi v jiném časovém pásmu, v těchto případech počítají s tím, že se musí přizpůsobit.

I přesto, že pracovní řád stanovuje, že povinná přítomnost na pracovišti je od 9.30 do 15.00, i v rámci tohoto rozmezí lze vyjednat další uzpůsobení pracovní doby. Záleží na individuální dohodě s nadřízenou osobou. Většina zaměstnanců/kyň charakterizuje přístup nadřízených jako velmi vstřícný, nicméně tento vysoce individuální přístup má své negativní dopady v okamžiku, kdy osoba ve vedoucí pozici není takto vstřícná. *„První šéf, kterého jsem měl, mi nedovolil téměř nic, druhý mi dovolí téměř vše, bohužel v tom není XY konzistentní a nikdy se neví, co čekat."*

Možnost pracovat z domova patří k dalším opatřením, která si zaměstnanci/kyně pochvalují. Její schvalování je poměrně flexibilní. *„Jak management, tak i tým HR jsou docela vstřícní k potřebám případného home office s krátkou předpovědí, když ráno zjistíme, že dítě onemocnělo a do školky tento den nepůjde. Dříve mi moc pomohli, když jsem pečoval o manželku po úrazu, a byl většinou mimo kancelář pár měsíců."* Standardně pracovní řád umožňuje pracovat z domova jedenkrát do týdne, individuálně se lze ale domluvit na častějším využití, pokud to charakter práce umožňuje. Home office je v tomto případě výrazným benefitem, vychází se vstříc lidem, kteří dojíždějí z daleka a mohou tak mít home office dva dny v týdnu. Nutno říci, že tyto nadstandardní dohody se zpravidla týkají cenných expertů, které si firma chce udržet případně získat. Jsou to tedy technické pozice, z většiny obsazené muži. Práci z domova využívá 82 % respondentů/ek. Ty, které nemají možnost ji využívat a zároveň by měly zájem ji využít, jsou pouze ženy – 17 % respondentek. S ohledem na strukturu XY se zdá, že flexibilita je méně dostupná pro supportní oddělení, jemuž právě dominují ženy. Určité omezení flexibility bylo zaznamenáno také u managementu, u nějž se očekává, že bude přítomen na místě pro své týmy. Obdobně byla zmiňována i otázka přesčasů, resp. kultury pracovní doby, která je očekávána především od supportního oddělení a od managementu: tj. potřeba být viděn/viděna na pracovišti se váže spíše s těmito specifickými pozicemi.

Částečných úvazků je velmi málo, ze 75 % jej využívají ženy. Z dotazníkového šetření plyne, že celých 12 % respondentů/ek by mělo zájem tuto flexibilní formu práce využívat, byť v současnosti tuto možnost nemá. Podle pracovního řádu se práce v režimu Part-time řídí Zákoníkem práce. Je tedy otázkou, zda zájemkyně (opět především ženy) o tuto formu práce mají dostatek informací o zákonném nároku na zkrácený úvazek. Postup pro podání žádosti je nicméně popsán v pracovním řádu. Nejčastějšími důvody, proč zaměstnanci/kyně pracují na zkrácený úvazek je péče o malé děti, například bezprostředně po ukončení rodičovské dovolené, poloviční úvazek je využíván ale také v případě, kdy se zaměstnanec věnuje postgraduálnímu studiu.

Stlačený pracovní týden využívá pouze 3 % respondentů/ek. O možnost pracovat například jen 4 dny v týdnu po deseti hodinách denně by mělo zájem poměrné značné množství respondentů/ek – 62 %. Zde vzniká prostor pro další rozšíření flexibility. Pracovní řád stanovuje režim tzv. Flexitime, individuální úpravu pracovní doby, o kterou lze zažádat, není však jasné, zda tento režim zahrnuje právě také stlačený pracovní týden.

Doporučení:

- Definovat obsah Flexitime v kontextu nabízené flexibility v rámci pracovního řádu. Pokud možno nabídnout i možnost stlačeného pracovního týdne, který by umožňoval nabízenou flexibilitu ještě rozšířit.
- Informovat zaměstnance a zaměstnankyně na všech pozicích napříč hierarchií i organizační strukturou o všech dostupných flexibilních formách práce. Tyto informace zařadit do vstupních školení pro nové zaměstnance/kyně, včetně zaměstnaných v supportním oddělení.
- Pravidelně proškolovat management v oblasti flexibilních forem práce a řízení zaměstnanců/kyň s alternativními pracovními režimy. Při zkrácených úvazcích adekvátně krátit náplň práce a efektivně je řídit.

Management mateřské/rodičovské dovolené

Tato kapitola se věnuje managementu mateřské a rodičovské dovolené, tedy způsobům, jakým 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.

Pokud se jedná o management mateřské a rodičovské dovolené, situace se pozvolna vyvíjí, nicméně je založená především na interakcích zodpovědných jedinců. Ucelený systém managementu MD/RD nepanuje. To je dáno prozatím ne příliš častým řešením situace, ale také osobními vztahy a nastavení jedinců. Na jednu stranu se toto může jevit jako individualizovaný přístup, na druhé straně je možné vnímat jeho limity v rámci transparence a případné dostupnosti všem. Firma zatím neřeší tuto otázku příliš intenzivně, s ohledem na věkovou strukturu zaměstnanecké populace by v budoucnu však mohla na toto téma více narazit.

Nicméně je možné shrnout, že zatím individualizované případy zaměstnankyň na mateřské a rodičovské - či před jejím zahájením ukazují velkou ochotu vyjít vstříc zaměstnankyním. Navíc XY

disponuje velkou výhodou ve formě nabídky flexibilních úvazků, včetně ochoty poskytovat zkrácené úvazky - a to si všichni respondenti a respondentky cení.

Jako limit se jeví pak nesystematická komunikace se zaměstnavatelem, kdy důraz je kladen na individuální zájem, aktivitu ze strany zaměstnankyně na MD/RD a případně původní vztahy na pracovišti. Je však nutné zdůraznit, že zájem na uchování vztahů a kontaktů by měl mít i zaměstnavatel (resp. jeho reprezentanti a reprezentantky na pozicích manažerských, či personalistických), který může vystupovat proaktivně, nabízet kontakt, nabízet vzdělávání a účast na školeních, či akcích - protože i jemu se vyplatí tato investice ve formě rychlejšího adaptačního procesu posléze po nástupu do zaměstnání i ve formě možné spolupráce během mateřské a rodičovské dovolené na dohodu o vykonání práce o pracovní činnosti.
Ve firemní historii existují i případy, kdy se ženy z rodičovské dovolené nevrátily - resp. po ní skončily. Existují domněnky, že se jednalo právě o důvod rodičovství.

Doporučení:

- Nastavit systém managementu mateřské a rodičovské dovolené, včetně kompetencí a zodpovědnosti jednotlivých osob za základní okruhy komunikace: před nástupem na mateřskou a rodičovskou dovolenou, v průběhu rodičovské dovolené a před návratem z ní.
- Nastavit zaškolovací systém pro nově příchozí zaměstnané z rodičovské dovolené.
- Pracovat se zaměstnankyněmi na mateřské a rodičovské dovolené, zvát je na akce, případně nabízet možná rozvojová a vzdělávací školení tak, aby byly udržovány jejich kompetence a znalosti a podpořen jejich návrat zpět do zaměstnání.
- Vypracovat informační materiál pro rodiče, jenž jim usnadní orientaci v situaci rodičovství - nároky, povinnosti, výzvy. Tento zaměřit i na otce a informovat o nárocích specificky zaměřených na ně: např. otcovské volno.
- Zvážit rozšíření benefitů zaměřených na rodiče - ve formě podpory příměstských táborů, podpory poskytování péče o děti, dětské skupiny apod.
- Zvážit zavedení motivačního bonusu či jiných incentiv pro brzký návrat rodičů z rodičovské dovolené (např. doplatek za ušlou mzdu).

Kultura pracovního prostředí

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

Přístup k politice rovných příležitostí

Tato kapitola se věnuje vnímání politiky rovných příležitostí zaměstnanci a zaměstnankyněmi. Zaměřuje se na téma obecně v celé jeho šíři a posléze i na specifické obtíže, jimž XY čelí.

Úvodem této kapitoly je nutné ocenit nastavení firemní politiky diverzity, tak jak se tomu věnovala úvodní analytická kapitola. Firma jasně deklaruje hodnoty inkluzivity i diverzity, stejně

jako potřebu naslouchat svým zaměstnancům a zaměstnankyním prostřednictvím Ombuds office, či zapojení do akcí zaměřených přímo na podporu vstupu žen do techniky.

Přestože XY reflektuje genderové nerovnosti panující ve společnosti a odrážející se konkrétně v XY, jejich působnost je vnímána především v kontextu zastoupení žen mezi inženýringem a nikoliv v rámci firmy jako takové.

Genderové nerovnosti napříč organizací nejsou příliš reflektovány - resp. veškerá podpora plyne směrem k zvyšování zastoupení žen do inženýringu. Přitom je nutné připomenout, že oddělení supportní je složené ze 75 % z žen, přičemž v něm je zaměstnána téměř ⅓ všech žen zaměstnaných v XY (blíže viz struktura organizace z genderového pohledu). To je ještě navíc charakterizováno i v rámci přímého vedení jednotlivých oddělení - která jsou zastoupena ženami: to se na jednu stranu ukazuje pozitivním v rámci paritního zastoupení na vedoucích pozicích, nicméně do velké míry opět personifikuje službu/servis se ženou (oproti výzkumu s mužem).

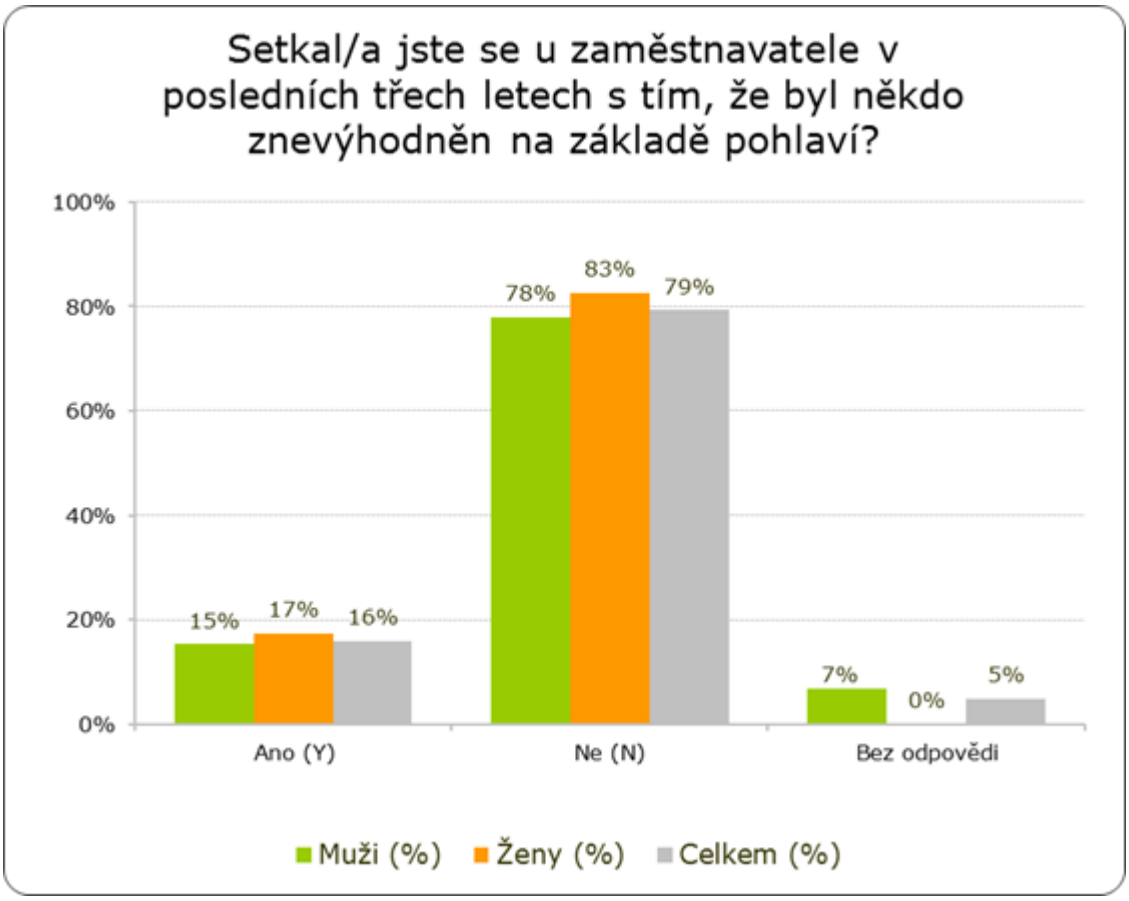
V XY totiž na jedné straně panuje poměrně artikulovaná podpora genderové rovnosti (v interních dokumentech, jazyce, tendenci po diverzifikaci týmu, tvorbě dětského koutku apod.), na straně druhé však k její praktické realizaci dochází obtížně a často prostřednictvím nikoli aktérů v rozhodovacích pozicích, ale prostřednictvím "zprostředkovatelského supportního" oddělení. Konkrétní možnost profitu z nastavené politiky je spíše v pozadí skutečnosti, že ji musí realizovat. Proto může být mnohdy vnímána určitá hierarchie mezi odděleními, až preference inženýringu.

Pozitivní akce

Jako velká výzva se pro firmu jeví poměrně nízká identifikace zaměstnanecké populace s opatřeními na podporu genderové rovnosti. Ukazuje se, že ač firma deklaruje politiku diverzity a rovnosti, praktické zkušenosti s jejím žitím jsou limitované.

Přes velmi pozitivně nastavenou politiku diverzity prostřednictvím mateřské firmy, ale i citlivého vedení se zdá, že o tom, jak a kdy jsou uplatněny pozitivní akce, nejsou zaměstnanci a zaměstnankyně příliš informováni. Zároveň je evidentní, že netuší, jakým způsobem jsou kvóty a pozitivní akce ve firmě nastaveny. Mnohdy jsou i zpochybňovány: *"Rovnost příležitosti není to samé jako rovnost výsledků, což jste zde asi nepochopili."* Nebo: *"Nemůžeme dělat hodně viditelný preferenční jednání, protože to pak podkope ten cíl, co chceme dosahovat. Je to o tom, zda o tom ten manažer je přesvědčen a něco pro tu změnu dělá…. "*

To se následně odráží i v dotazníkovém šetření, které ukazuje velké procento znevýhodnění na základě pohlaví: celkem 16 % respondentů a respondentek se se znevýhodněním setkalo, 79 % nikoliv. Komentáře právě odkazují na znevýhodnění plynoucí z preferenčního zacházení se ženami.



Ač otevřeně sexistické výroky firma netoleruje (a z firemní historie jsou známy případy, kdy se s takovým to člověkem přímo firma rozloučila), zdá se, že mezi zaměstnanými spíše přešly do nevyřčených přesvědčení. Ženy se tak nadále setkávají s názorem mužů, že jsou přijímány proto, aby se splnily kvóty. Přestože mají stejné vzdělání ze stejně prestižních univerzit, jsou vnímány jako zvýhodňované. Tyto stereotypy některé ženy i internalizovaly a samy mají za to, že mohly být přijaty pouze kvůli tomu, že jsou ženami: *"V práci se cítím nediskriminovaná a myslím, že i celý pracovní kolektiv se zcela přirozeně chová nediskriminačně. Naopak tlak na stálé zdůrazňování diverzity, zejména žen, již není vnímán vážně a je obtěžující."*

Zároveň je nutné reflektovat české prostředí, které obecně je velmi odtažité k jakýmkoliv aktivitám na podporu rovnosti. I přes existující tréninky na multikulturní senzitivitu, genderovou diverzitu může multikulturní prostředí, které XY systematicky vytváří, narážet na české tendence po opaku - a to nejen vně XY, ale i v rámci hostilního prostředí. I v krátké historii firmy existují případy negativních reakcí na zahalené muslimky.

Doporučení:

- Zvýšit citlivost k genderovým nerovnostem napříč organizací.
- Zvyšovat genderovou senzitivitu všech zaměstnanců a zaměstnankyň XY, zaměřit se na vysvětlení klíčových témat spojených s kariérním růstem i s horizontální genderovou segregací.

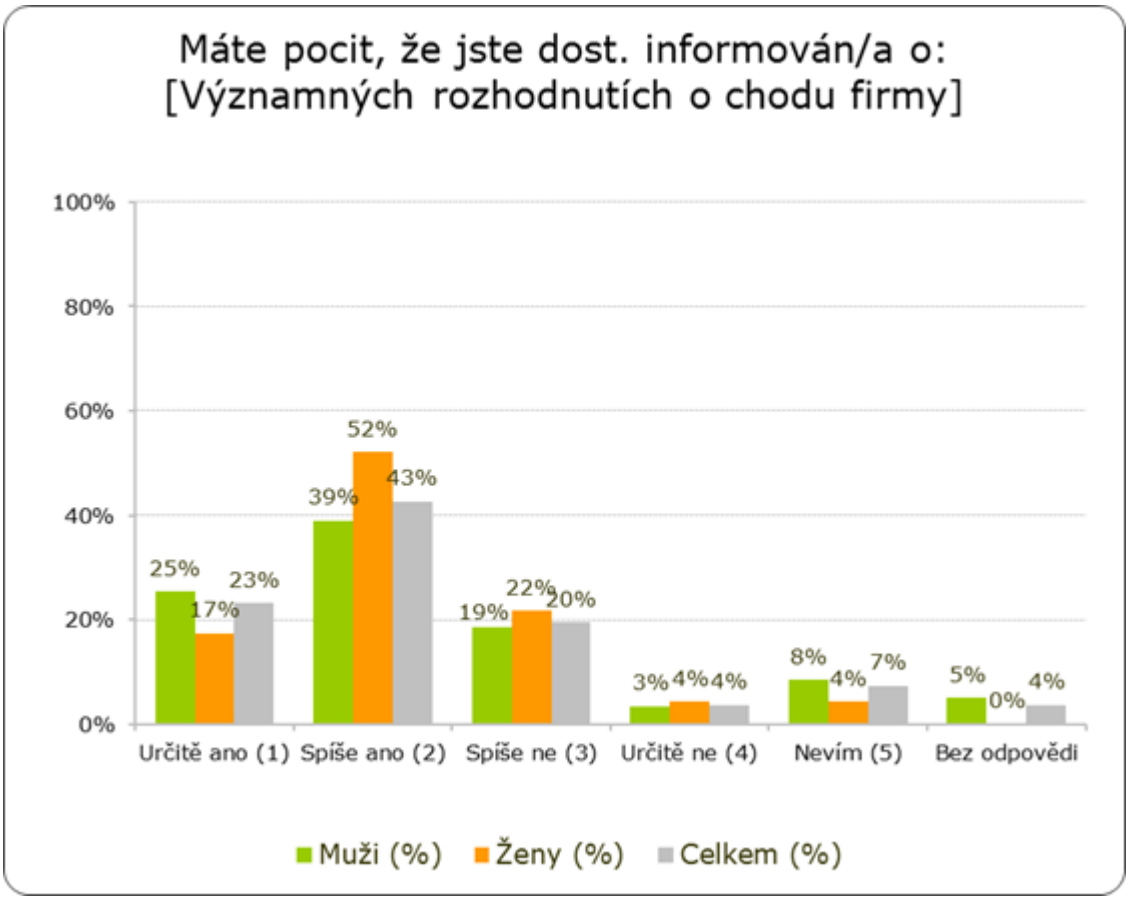
- K dosažení cílů genderově vyrovnaných týmů se jako vhodné jeví zahájit diskuzi o různě nastavených afirmativních akcích: od afirmativních akcí měkkého typu (cíleně oslovovat inzercí podzastoupené skupiny, do první kola výběrových řízení získávat
- Zvážit participativní způsob nastavení afirmativních akcí v rámci firmy k tomu, aby bylo nastavení "vlastnění" těchto politických rozhodnutí mezi co nejširší zaměstnaneckou populací.
- Zároveň navrhujeme zaměření se na propojení týmů - nikoliv pouze skrze neformální aktivity (ale i skrze ně).
- Záměrně informovat o náplni jednotlivých oddělení, jednotlivých pozic a jak se jejich práce dotýká celé organizace, působit na propojení týmů a oddělení, zvyšování sounáležitosti s firmou.

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 i podpořit korektní a nediskriminační jednání.

XY jako americká firma má angličtinu jako pracovní jazyk. To je dáno multikulturností týmů a nutností si porozumět. Zároveň tato jazyková strategie je mnohem méně maskulinizována, nežli je samotný český jazyk (generické maskulinum, jazykové tvary). Přesto s ohledem na komunikaci je nutné zmínit spíše menší důraz na zviditelňování žen v psané komunikaci - využívá se spíše oslovení ve formy ty (you), varianta s/he, která by zviditelňovala obě pohlaví, využívána není.

Pokud se týká předávání informací, kanály směrem zdola nahoru i opačně poměrně fungují. Lze zmínit porady, informační materiály ze školení, intranet, ale i možnost stížnosti prostřednictvím specificky zřízených kanálu jako je Ombudsman office či schránka důvěry. Zaměstnaní obecně vyjadřují přesvědčení o velké otevřenosti přímých nadřízených k jejich potřebám a zpětné vazbě (celkem 86 % zaměstnaných volí variantu ano a spíše ano). Pokud jde o otázku sdílení informací o chodu firmy, je přesvědčení o informovanosti menší: celkem 66 % zaměstnaných má pocit informovanosti, 24 % spíše nebo určitě nemá. Spíše kritičtější jsou v tomto vnímání sdílení informací i otevřenosti vedení ženy - volí možnost spíše nebo určitě ne v 26 % (resp. 30 % v případě otevřenosti vedoucích).



Komunikace v rámci týmů

Atmosféra na pracovišti je vnímána jako pozitivní a spolupracující. To je vidět na mnoha aktivitách, které jsou iniciovány přímo zaměstnanci a zaměstnankyněmi a jež firma pouze doprovází. Pro zaměstnané existuje mnoho více či méně formálních příležitostí jak se vzájemně potkat (stolní fotbal, stolní tenis, relax místnost, den otevřených dveří, sportovní aktivity, basketbal, výlety na kolech neformální setkávání v hospodě, lunch and learn, organizování snídaní apod.).

V tomto smyslu je velmi pozitivní, že se nesetkávají pouze týmy, či se netvoří skupiny na základě pohlaví. Naopak dochází k promíchávání kolektivů na základě možnosti vytvořit i pracovní skupinu k určitým tématům a na nich pak pracovat. Takto je působeno na sounáležitost a inkluzivitu.

Výskyt šikany či negativních jevů jako sexuální obtěžování v týmech je minimální- dotazník odhalil výši pouze 2 %. Zaměstnaní oceňují dobrou atmosféru, přičemž v případě negativních jevů vyjadřují dobrou informovanost o možnostech řešení.

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.

Uspořádání pracovního prostředí odpovídá modernímu zázemí firmy, které záleží na efektivním výkonu zaměstnanců/kyň a zároveň i jejich spokojenosti a bezpečí. Firma klade důraz na zdravý životní styl zaměstnanců/kyň, a to jak přímo v pracovním procesu, tak i mimo něj. Zavedla četná opatření, která podporují pohyb zaměstnanců/kyň (benefity ve formě multisport karty a flexipasů, organizace sportovního dne, strečinku během pracovní doby, vytvoření zázemí pro dojíždění do práce na kole a mnoho dalšího) nebo zdravou stravu (pravidelně dodávané ovoce zdarma, firemní kantýna s pestrou nabídkou nutričně vyváženého menu). Zdravému pracovnímu resp. životnímu stylu je přizpůsobeno také vybavení, v prostorách firmy se nachází relaxační místnost s masážním křeslem, odpočinek od sedavého způsobu zaměstnání umožňuje využití stolního tenisu či stolního fotbalu. Vybavení kanceláří lze uzpůsobit požadavkům zaměstnance/kyně, například polohovatelný stůl či ergonomické pomůcky.

Bezpečnost práce a ochrana zdraví jsou pravidelně monitorovány s ohledem na zjištění pracovních podmínek – dostatek světla apod. Tento monitoring je zaměřen aktivně, zaměstnanci/kyně jsou dotazováni, jakým způsobem a proč konkrétní pracovní činnosti vykonávají, jak lze snižovat případná rizika.

Již výše byl zmiňován limit jednoho přebalovacího pultu, který je k dispozici pouze na toaletách žen ve třetím patře a tak nepřímo naznačuje, kdo péči o nejmladší vykonává - a kdo jí vykonávat v rámci zázemí firmy i může. Ač mezi zaměstnanými panuje názor, že i muži by si s přebalením poradili - *"využili by relax místnosti"* - jistě komfortnější by bylo vytvořené pracovní prostředí méně genderované.

Fyzické bariéry v případě uspořádání formou open space nejsou, spíše naopak se zdá, že některé týmy/osoby by upřednostňovali spíše oddělené prostředí. Tomu se firma snaží vyjít vstříc. Fyzické bariéry jsou odbourávány i v rámci vytvořeného zázemí ve formě kuchyněk na každém patře, kde je možnost se potkat a neformálně si popovídat nad kávou. To jsou velká pozitiva, která XY cíleně vytvořilo a nyní z nich může profitovat.

Společenská odpovědnost CSR

Firma klade poměrně velký důraz na společenskou odpovědnost a při jejím uplatňování se řídí principem podpory společensky prospěšných aktivit v místě, kde působí. Byť je součástí nadnárodního koncernu, tento princip lokálnosti jí umožňuje zapojit zaměstnance/kyně do činností, jejichž pozitivní dopad mají sami/y šanci zaznamenat a také se osobně podílet na jejich výběru. Řada zaměstnanců/kyň navíc žije v místě působiště firmy, je pro ně tedy angažovanost firmy důležitá i z hlediska zlepšování podmínek v jejich bezprostředním okolí.

Charakter společensky prospěšných aktivit je dále navázán na obor firmy, XY podporuje zejména technické vzdělávání dětí v místní mateřské škole i na školách základních. Z dalších lokálně zaměřených aktivit jsou to dobrovolnické dny věnované úklidu veřejných prostor v okolí nebo finanční podpora komunitní slavnosti. Obvyklé je také propojení zaměstnanců/kyň a jejich osobní společenské angažovanosti, ať už formou podpory neziskových aktivit, kterým se věnují jednotliví zaměstnanci/kyně ve svém volném čase, nebo formou charitativní sbírky, kdy firma znásobí vklady zaměstnanců/kyň do sbírky na nejrůznější charitativní účely.

Určitou formou uplatňování společenské odpovědnosti v praxi je také podpora vstupu žen do technických oborů a rozvíjení specifických příležitostí, jak ženy s technickým vzděláním posílit v otázkách dalšího profesního rozvoje. XY v tomto směru vyvíjí vlastní aktivity pro zaměstnankyně, stejně tak jako pro studentky vysokých škol. Jako logickým vyústěním řešit problém nedostatku žen v technických oborech, který se firmy bezprostředně dotýká, by bylo rozšíření podpory technického vzdělávání dětí specificky o podporu technických dovedností u dívek, již od útlého věku, ve kterém se formují základní předpoklady a náklonnost k technice jako takové.

SOUHRN DOPORUČENÍ

V této části shrnujeme a jednotlivá doporučení. Záleží na vedení firmy, která doporučení zařadí mezi své priority pro realizaci.

Krátkodobá doporučení

Analýza struktury a personálního obsazení firmy

- Navrhujeme intenzivně sledovat otázky věku, především s ohledem na stárnutí populace, resp. na zastoupení v jednotlivých věkových kategoriích. Využít případně náboru zaměřeného na získání seniorních zaměstnanců pro specifické programy.

Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň

- S ohledem na velmi propracovaný následný systém druhého a dalšího kola výběrových řízení se jeví jako slabší stránka především inzerce, její formulace s ohledem na snahu získat kvalifikované ženy odbornice. V tomto smyslu se jeví jako funkční inzerci takto zacílit, oslovovat ženy a muže (s/he), ale i přímo zdůraznit otevřenost pro diverzitu, včetně diverzity genderové.
- Spolupráce s univerzitami funguje, je vytvořen graduate program, využívá se přechodů interns na hlavní pracovní poměr. Zdá se však, že ani zde se nedaří příliš získávat ženy mezi interns. V tomto smyslu je vhodné využít cílené inzerce, ale i spolupráce s univerzitami v rámci vedení diplomových prací.
- Např. pokud se jedná o zvláštní zacházení pro ženy - interns, navrhujeme jasně vyčlenit počet míst mužů a počet míst žen pro tyto pozice (např. jasně stanovit, že pozice je vypsáno 10 interns na rok pro muže a 3 pro ženy).

Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň

- V případě, že by došlo k většímu propouštění, navrhujeme vymezit specificky chráněné osoby, kterým je nutné věnovat pozornost a případnou péči ve formě facilitace odchodů, outplacementu či ochrany (např. lidé předdůchodového věku, rodiče samoživitelé apod.). Zkušenosti s outplacementem evidentně ve firmě jsou, nejsou však jasně komunikovány a sdíleny ve firemní kultuře.

Vzdělávání a kariérní rozvoj

- Rozpracovat nabídku vzdělávání v oblasti řízení diverzity týmů, genderové rovnosti, otázek rovnosti a nerovnosti tak, aby byl vytvořen prostor pro zesenzitivnění participantů a participantek školení a nikoliv pouze k naučení “správných” a “špatných” odpovědí.
- Rozpracovat systém výběru a přípravy zástupců/zástupkyň na příslušných pozicích v krátkodobém i střednědobém horizontu s důrazem na podporu kariérního růstu žen. Dobře komunikovat tento proces vnímání nerovnosti a jejího překračování (participativně

nastavit důraz na bourání nerovností ve formě skleněného stropu, sticking floor syndromu apod.).

Odměňování

- Zvážit vyšší transparenci odměňování. Případně zveřejňovat anonymizované statistiky a činit je dostupnými tak, aby byl mezi zaměstnanými sdílený pocit férovosti ze strany zaměstnavatele.

Benefity

- Zvážit rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů o oblast podpory péče o děti (např. v průběhu prázdnin) a o oblast kultury.
- Zaměřit se i na dostupnost benefitů pro specifickou skupinu zaměstnaných ze zahraničí, přičemž výhodou pro ně může být i vytvoření informačního seznamu věcí, na které si dát pozor, co dělat, jak přijet apod. Toto se děje na individuální úrovni, bylo by vhodné to ale systematicky ukotvit.

Slaďování osobního a pracovního života

- Navrhujeme umístit paralelně přebalovací pult i na toalety mužů, resp. na místo přístupné oběma pohlavím (např. toalety pro vozíčkáře).

Flexibilní formy práce

- Definovat obsah Flexitime v kontextu nabízené flexibility v rámci pracovního řádu. Pokud možno nabídnout i možnost stlačeného pracovního týdne, který by umožňoval nabízenou flexibilitu ještě rozšířit.

Management mateřské/rodičovské dovolené

- Vypracovat informační materiál pro rodiče, jenž jim usnadní orientaci v situaci rodičovství - nároky, povinnosti, výzvy. Tento zaměřit i na otce a informovat o nárocích specificky zaměřených na ně: např. otcovské volno.
- Zvážit rozšíření benefitů zaměřených na rodiče - ve formě podpory příměstských táborů, podpory poskytování péče o děti, dětské skupiny apod.
- Zvážit zavedení motivačního bonusu či jiných incentiv pro brzký návrat rodičů z rodičovské dovolené (např. doplatek za ušlou mzdu).

Dlouhodobá doporučení

Analýza struktury a personálního obsazení firmy

- Snahy po vyrovnaném zastoupení žen a mužů v inženýringu je nutné velmi ocenit, je ale vhodné reflektovat genderové složení populace v celém XY a jeho odděleních. V tomto smyslu nadále doporučujeme vést interní statistiky zastoupení dle pohlaví napříč organizací, situaci monitorovat.

- Jak vyplývá z dotazníkového šetření, reflexe dostatečného zastoupení žen ve vedení je poměrně nevyrovnaná. V tomto smyslu je vhodné zvážit komunikační strategii - i s ohledem na další témata s rovným zastoupením související: žití těchto hodnot v rámci firemní kultury, přístup k rovným příležitostem, možnosti náboru a podpora pro afirmativní akce. Intenzivní komunikace strategie a cílů firmy v tomto ohledu by neměla být podceňována.

Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň

- 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.

Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň

- Zvážit možnosti komunikace o důvodech odchodů a především o důvodech propuštění, zvláště ve chvíli, kdy dojde k porušení pracovní kázně, porušení etického kodexu, porušení hodnot společnosti. V tomto smyslu jasně komunikovat v čem porušení spočívá.
- Rozšířit monitoring důvodů odchodu i na interns - resp. využít sběru zpětné vazby. Nastavit případně změny k lepšímu fungování interns i pro další nábor při obsazování uvolněných pracovních pozic.

Vzdělávání a kariérní rozvoj

- Pracovat intenzivněji se vzdělávacím plánem tak, aby všichni zaměstnanci a zaměstnankyně měli nabídku školení a také vytvořen čas pro jejich účast na nich (zvážit možnost zahrnutí vzdělávání do performance indikátorů). Nenechávat vše pouze na aktivitě jedinců a jejich schopnosti a ochoty si účast na vzdělávacích akcích vyjednávat, čímž se může nepřímo přispívat k zachování nerovností.
- Vzdělávat vedoucí pracovníky/ice a rozvíjet jejich dovednosti v oblasti práce s talenty, motivace týmů a budování nástupnictví

Age management ve vztahu k genderu

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

Pracovní hodnocení

- Navrhujeme podpořit rozvoj genderové senzitivity v rámci rozvoje hodnotících kompetencí vedoucích, teamleaderů a teamleaderek a manažerů a manažerek.
- V tomto smyslu monitorovat dosahování extrémních hodnot hodnocení výsledků z pohledu genderového.

Odměňování

- Systematicky monitorovat odměňování dle pohlaví a sledovat poměry zastoupení žen a mužů v jednotlivých položkách salary bandů (i jejich procentuálního plnění).
- Sledovat také zastoupení odměn pro částečné úvazky a jejich výši tak, aby nebyly sekundárně znevýhodňovány osoby preferující/potřebující flexibilitu.

Slaďování osobního a pracovního života

- Tématizovat otázku slaďování práce a osobního života v jeho nejrůznějších formách: s ohledem na poskytovanou péči, s ohledem na roli mužů - otců, s ohledem na péči o další závislé osoby.

Flexibilní formy práce

- Informovat zaměstnance a zaměstnankyně na všech pozicích napříč hierarchií i organizační strukturou o všech dostupných flexibilních formách práce. Tyto informace zařadit do vstupních školení pro nové zaměstnance/kyně, včetně zaměstnaných v supportním oddělení.
- Pravidelně proškolovat management v oblasti flexibilních forem práce a řízení zaměstnanců/kyň s alternativními pracovními režimy. Při zkrácených úvazcích adekvátně krátit náplň práce a efektivně je řídit.

Management mateřské/rodičovské dovolené

- Nastavit systém managementu mateřské a rodičovské dovolené, včetně kompetencí a zodpovědnosti jednotlivých osob za základní okruhy komunikace: před nástupem na mateřskou a rodičovskou dovolenou, v průběhu rodičovské dovolené a před návratem z ní.
- Nastavit zaškolovací systém pro nově příchozí zaměstnané z rodičovské dovolené.
- Pracovat se zaměstnankyněmi na mateřské a rodičovské dovolené, zvát je na akce, případně nabízet možná rozvojová a vzdělávací školení tak, aby byly udržovány jejich kompetence a znalosti a podpořen jejich návrat zpět do zaměstnání.

Přístup k politice rovných příležitostí

- Zvýšit citlivost k genderovým nerovnostem napříč organizací.
- Zvyšovat genderovou senzitivitu všech zaměstnanců a zaměstnankyň XY, zaměřit se na vysvětlení klíčových témat spojených s kariérním růstem i s horizontální genderovou segregací.
- K dosažení cílů genderově vyrovnaných týmů se jako vhodné jeví zahájit diskuzi o různě nastavených afirmativních akcích: od afirmativních akcí měkkého typu (cíleně oslovovat inzercí podzastoupené skupiny, do první kola výběrových řízení získávat
- Zvážit participativní způsob nastavení afirmativních akcí v rámci firmy k tomu, aby bylo nastavení “vlastnění” těchto politických rozhodnutí mezi co nejširší zaměstnaneckou populací.
- Zároveň navrhujeme zaměření se na propojení týmů - nikoliv pouze skrze neformální aktivity (ale i skrze ně).

- Záměrně informovat o náplni jednotlivých oddělení, jednotlivých pozic a jak se jejich práce dotýká celé organizace, působit na propojení týmů a oddělení, zvyšování sounáležitosti s firmou.

PŘÍLOHY

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ