



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

GENDEROVÝ AUDIT XY S. R. O.

2018

OBSAH

Zadání a metodika genderového auditu	1
Rovné příležitosti na trhu práce	1
K čemu slouží genderový audit?	1
Gender Studies, o. p. s.	2
Metodika genderového auditu.....	2
Metadata	2
Vize, mise, etika chování.....	3
Interní manuály.....	3
Vnitřní předpisy upravující vybrané oblasti (formalizované dokumenty)	3
Jiné interní materiály a dokumenty	3
Vnitřní komunikace, informování	3
Průzkumy, předchozí audity	3
Produkty, nabídky	3
Formuláře.....	4
Internet	4
Individuální rozhovory	4
Skupinové rozhovory	4
Dotazníkové šetření	4
Souhrn hlavních zjištění a doporučení	5
Poděkování	5
Shrnutí	5
Úvod	7
Cíle firmy z genderového hlediska.....	7
Doporučení:	7
Analytická část:.....	8
Zjištění genderového auditu	8
Personální politika	8
Analýza struktury a personálního obsazení firmy	8
Doporučení:	10
Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň	11
Příklad dobré praxe odjinud	14

Doporučení:	14
Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň	15
Doporučení:	16
Vzdělávání a kariérní rozvoj	17
Age management ve vztahu k genderu	20
Doporučení:	20
Příklad z praxe	22
Doporučení:	22
Hodnocení a odměňování	23
Systém hodnocení.....	23
Odměňování.....	24
Doporučení:	24
Doporučení:	26
Benefits	27
Doporučení:	27
Sladování osobního a pracovního života.....	28
Flexibilní formy práce	29
Doporučení:	29
Doporučení:	32
Management mateřské/rodičovské dovolené	33
Doporučení	36
Kultura pracovního prostředí	37
Přístup k politice rovných příležitostí	37
Systém komunikace	39
Doporučení:	39
Pracovní prostředí.....	42
Doporučení:	42
Doporučení:	42
Společenská odpovědnost CSR	43
Doporučení:	43
Souhrn doporučení.....	44
Krátkodobá doporučení.....	44
Personální politika	44
Hodnocení a odměňování.....	45
Sladování osobního a pracovního života	45
Kultura pracovního prostředí.....	46

Dlouhodobá doporučení.....	46
Personální politika	46
Hodnocení a odměňování.....	47
Sladování osobního a pracovního života	47
Kultura pracovního prostředí.....	48
Přílohy	49
Dotazníkové šetření	49

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 a spolupracovnic.

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.

Gender Studies, o. p. s.

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

Firmám nabízíme:

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

- Tréninky a školení v této oblasti
- Genderové analýzy firemních politik a auditů rovných příležitostí
- Specifické řešerše z českých a zahraničních výzkumů, odborné literatury a dobrých praxí

Metodika genderového auditu

Realizovaný genderový audit vychází ze Standardu genderového auditu¹. 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 dimenzi².

Pro analýzu byly využity následující zdroje:

Metadata

- Přehled dokumentů k analýze
- Statistická data o zaměstnaných (excelová tabulka)

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: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešově.

Vize, mise, etika chování

- Kam směřujeme – hodnoty (prezentace)
- Naše vize a strategie (prezentace)
- Etický kodex

Interní manuály

- Manuál lidských zdrojů

Vnitřní předpisy upravující vybrané oblasti (formalizované dokumenty)

- Organizační řád – vnitřní předpis
- Rovné příležitosti – vnitřní předpis
- Získávání a výběr zaměstnanců – vnitřní předpis
- Home office – vnitřní předpis
- Pracovní doba a evidenci docházky – vnitřní předpis
- Pravidla odměňování – vnitřní předpis
- Pracovní stížnosti – vnitřní předpis
- Obtěžování a šikana – vnitřní předpis
- Pravidla pro vyrovnání závazků při odchodu zaměstnance ze Společnosti – vnitřní předpis
- Motivační program pro zprostředkování kontaktu na kandidáty – vnitřní předpis
- Bonusové schéma Obchod – vnitřní předpis
- Star Club – vnitřní předpis
- Pravidla pro poskytování, výdej a účtování stravenek – vnitřní předpis
- Pravidla pro účast zaměstnanců na skupinovém životním a úrazovém pojištění – vnitřní předpis
- Pravidla pro poskytování příspěvku zaměstnancům/zaměstnankyním na penzijní připojištění – vnitřní předpis

Jiné interní materiály a dokumenty

- Organizační struktura (říjen 2017)
- Vítejte v XY – prezentace pro nové zaměstnance/zaměstnankyně
- Intranet XY (stručný info dokument)
- Benefity na intranetu – interní materiál (print screen)
- Facebooková stránka pro zaměstnance (info dokument)
- Jeden tým: Dialog – iniciativa na podporu interní komunikace (vedení – zástupci poboček – v rámci poboček)
- Teambuildingy – informace (hromadný email)
- Tématické snídaně (info dokument)
- Starclub – motivační program (info, aktuální nabídka)

Vnitřní komunikace, informování

- OZ info – Jaro 2017 (interní zpravodaj)
- Interní oznámení pro zaměstnance č. 41/2017 – příklad interního oznámení o novinkách
- Interní oznámení pro zaměstnance č. 42/2017 – příklad interního oznámení o novinkách
- Interní oznámení pro zaměstnance č. 43/2017 – příklad interního oznámení o novinkách

Průzkumy, předchozí audity

- Employer branding – prezentace výsledků průzkumu (Ipsos Loyalty, červenec 2017)
- Wellbeing Praha HO (červenec 2017)

Produkty, nabídky

- Produktový leták – léto 2017 (nabídka služeb)
- Produktový leták – léto a podzim 2017

- Produktový leták „XY Start“

Formuláře

- Žádost o projednání pracovní záležitosti – formulář

Internet

Inzeráty na jobs.cz a webu firmy XY

Individuální rozhovory

V průběhu genderového auditu byly provedeny 3 hloubkové osobní rozhovory a 1 polostrukturovaný individuální rozhovor telefonickou formou. Jednalo se o řízené rozhovory s lidmi z různých úrovní firemní hierarchie a z různých oblastí firmy. Rozhovory trvaly v rozmezí 30 minut až 1,5 hodiny. 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 3 skupinové rozhovory, tzv. fokusní skupiny, se zaměřením na témata povýšení, age

management a role zaměstnanců ve věku 50+ let, otcovství, mateřství a rodičovství. Rozhovorů se zúčastnilo celkem 26 osob. Skupinové rozhovory trvaly každý cca 2 hodiny.

Dotazníkové šetření

Zaměstnancům a zaměstnankyním byl distribuován on-line dotazník. Celkem odpovědělo 62 osob, což představuje návratnost 64 %. Žen bylo mezi respondenty 48 (návratnost je ve výši 67 %), mužů 34 (návratnost ve výši 56 %).

Samotný audit probíhal dle připraveného a oběma stranami schváleného harmonogramu v průběhu měsíců březen - červen 2018.

SOUHRN HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ A DOPORUČENÍ

Poděkování

Děkujeme všem zaměstnankyním a zaměstnancům firmy XY s.r.o. z call centra XY za spolupráci při realizaci Genderového auditu, kdy s námi velice ochotně a otevřeně hovořili.

Poděkování patří personálnímu oddělení celého XY, zvláštní poděkování pak paní XY za koordinaci a přípravu samotného auditu na pobočce. Jako kontaktní osoba se postarala o hladký průběh auditu, přípravu rozhovorů a fokusních skupin, byla v průběhu auditu k dispozici a flexibilně a vstřícně reagovala na požadavky auditorského týmu. Díky jejich spolupráci se povedlo získat vysokou návratnost dotazníků a tak poskytnout lepší vhled do vnímání situace rovných příležitostí ve firmě ze strany zaměstnaných.

Shrnutí

XY s.r.o. a jeho pobočka XY je charakteristická svým zaměřením – funguje jako call centrum. V tomto smyslu se potýká s výzvami, které jsou spojené s otázkou personální struktury firmy. Obecně je call centrum doménou žen, přičemž analýza zaměstnanecké struktury ukazuje specifika: poměrně mladá zaměstnanecká populace s vysokým podílem mladých žen, které jsou svobodné či vdané. Firma se v tuto chvíli potýká s otázkami fluktuace a následně řeší náborů a přijímání zaměstnanců a

zaměstnankyň. V průběhu auditu nebyl identifikován přístup podporující afirmativní akce, nicméně téma zvyšování diverzity pracovních kolektivů se do budoucna intenzivně nabízí: jedná se nejen o genderovou diverzitu, ale také diverzitu věkovou. V tomto smyslu navrhuje využití potenciálu starších osob, matek a otců na rodičovské dovolené a zvážit cílení náboru na ně. S ohledem na větší věkovou diverzitu je vhodné intenzivně pracovat s tématem age managementu, včetně působení na obrázek firmy jako „mladého a dynamického“ kolektivu (tak, jak se objevuje v inzerci). Jako vhodné se jeví nadále rozvíjet možnosti flexibility pracovních režimů především ve spojitosti s vnímáním zaměstnanců a zaměstnankyň pracujících formou dohod jako „part-timistů“ (tj. umožňujících velkou flexibilitu) oproti poměrně rigidnímu přístupu k povolování částečných úvazků, převážně ve vazbě na zdravotní stav. To se zdá jako velmi omezující, zvláště s ohledem na skutečnost, že mezi akcentovanými důvody pro udělení částečného úvazku není např. návrat z rodičovské dovolené a péče o dítě (pokud by v takovýchto případech nebylo vyhověno zaměstnanci/zaměstnankyni, mohl by se dostávat zaměstnavatel do rozporu se zákonnými nároky rodičů na úpravu pracovní doby). Do budoucna se také jeví výzvou nastavit možnost práce z domova v případech, kdy tomu budou technická řešení nakloněna.

Obecně lze shrnout, že se firma XY vyznačuje vysokou organizační a firemní kulturou, která

je inherentní v psaných interních dokumentech. Důraz na etiku, lidskost a vstřícnost a lidská práva je možné vnímat v kontextu genderové rovnosti. Firma sama se i k těmto tématům hlásí. Lze najít odkazy nejen na respektování rovných příležitostí žen a mužů, ale také na provedené předchozí genderové audity. Krom rozvinutého CSR poskytuje firma zaměstnancům a zaměstnankyním široký systém benefitů, možnosti školení i vzdělávání a rozvoj kariéry. Jako velmi dobrá praxe se jeví průběžný

systém hodnocení a zpětné vazby formou „jedna-jedniček“ a nastaveného systému „VAK“ (výsledky, aktivity, kompetence), který je určitým podpůrným systémem pro realizaci hodnocení: nabízí totiž možnost sledovat nejen kompetence a znalosti, ale i motivaci, ochotu a chuť do práce. Případně pomáhá odhalit problémy, které se přenáší ze soukromé sféry. Tyto aktivity jsou ve své podstatě přístupné pro obě pohlaví, incentive na podporu kariérního rozvoje žen však připraveny nejsou.

Doporučení:

- Provést revizi interních dokumentů z pohledu genderově senzitivního jazyka a oslabení generického maskulina (tj. pouze tvarů mužského rodu), které je užíváno jako standard prakticky ve všech interních dokumentech, které byly k analýze zpřístupněny.

Cíle firmy z genderového hlediska

XY obecně se vyznačuje velmi vysokou firemní a organizační kulturou, přičemž interní procesy a oblast řízení lidských zdrojů má velmi pečlivě zpracovanou a upravenou systémem interních směrnic, což je podpořeno dále i ve vzdělávání. Ve svých klíčových dokumentech jako např. Vize a strategie, Hodnoty, Etický kodex, XY vyjadřuje respekt k lidským právům a jednotlivci, včetně důrazu na lidskost a přívětivost.. Důraz na lidská práva je možné

ÚVOD

vnímat v souvislosti s genderovou agendou velmi intenzivně, a proto se XY také neváhá pochlubit tím, že prošel auditem rovných příležitostí.

Co lze dále pozitivně ohodnotit je i existence specifických materiálů se zaměřením na politiku rovných příležitostí: Vnitřní předpis rovné příležitosti či Obtěžování a šikana. Takto firma reaguje na aktuální trendy ve společnosti a ukotvuje pozitivní naladění ve vnímání těchto skutečností, a tak usnadňuje i jejich přijetí ve chvíli, kdy se s nimi zaměstnanec či zaměstnankyně setkají. Je nutné ocenit i skutečnost, že tyto oblasti jsou pokryty již ve vstupním školení a důraz na Etický kodex a hodnoty firmy jsou intenzivně komunikovány (viz Interní materiál - Úvodní školení či webové stránky firmy).

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 a auditor v rámci šetření vycházeli z dat platných k datu zahájení auditu.

Struktura podle pohlaví

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

Základní počty zaměstnaných osob na hlavní pracovní poměr (HPP), a to včetně osob, kterou jsou momentálně na mateřské či rodičovské, jsou k datu konání genderového auditu následující:

- celkem 97 osob
- 72 žen = 74,2 %
- 25 mužů = 25,8 %

Celkový počet je třeba navýšit o 58 osob, které v pobočce firmy vykonávají brigádu na

některou z tzv. dohod (dohoda o provedení práce – DPP nebo dohoda o pracovní činnosti – DPČ). Zde však statistické údaje nebyly členěny dle pohlaví. Celkově má tedy pobočka 155 pracujících.

Z doložených údajů o HPP lze vyvodit stav označovaný jako horizontální genderová segregace, tedy nevyrovnané zastoupení žen a mužů v základní organizační struktuře, kdy cca 75 % zaměstnaných tvoří ženy, zatímco muži jsou zastoupeni menšinově. Podle některých výroků a odpovědí zaměstnaných to může být dáno tím, že „pozice operátora nebo práce na telefonu není pro muže natolik zajímavá“, což může být pravda, současně však nelze samozřejmě takový postoj či názor paušalizovat.

Zároveň se však ukazují i trendy, které tradiční vnímání nabourávají: např. v oddělení vymáhání, které by mohlo být vnímáno jako mužskou doménou, je cca 20 % žen. Zároveň např. na brigádnických pozicích v oddělení sales je paradoxně více mužů (cca 80 %), zatímco na hlavní pracovní poměr převažují ženy. Situace je posléze prisuzována vysvětlením možností daných pozic, ale také zájmem ze strany samotných uchazečů a uchazeček o zaměstnání.

<i>Věk/pohlaví</i>	<i>20-24</i>	<i>25-34</i>	<i>35-44</i>	<i>45-54</i>	<i>55+</i>	<i>Celkový součet</i>
<i>muž</i>	5	15	3	2	0	25
<i>žena</i>	12	42	5	11	2	72
<i>celkový součet</i>	17	57	8	13	2	97

Struktura podle věku a délky působení ve firmě

Analýza dat podle věku jednoznačně ukazuje na skutečnost, že pobočka firmy je celkově velmi „mladá“. Jasně to ilustrují výše uvedená data zahrnující rovněž osoby na MD/RD – do počtů nejsou opět zahrnuty osoby pracující na brigádě (dohody), avšak i zde lze předpokládat, že se jedná zejména o osoby nižšího věku (studující apod.).

Naprostá většina zaměstnaných osob je ve věkové kategorii do 34 let (cca 75 %), naopak ve věkové kategorii nad 55 let věku nacházíme pouze 2 osoby. Pokud jde o zastoupení žen a mužů v jednotlivých věkových kohortách, odpovídá zhruba reprezentaci žen a mužů na pobočce jako celku. Je však třeba zaměřit se cíleně na věkovou strukturu organizace celkově, a to i s ohledem na její dlouhodobý chod. Vysoké procento mladších osob např. znamená zvýšené riziko „paralyzace“ pobočky ve chvíli odchodu více osob na mateřskou/rodičovskou. Zkušení zaměstnanci a

zaměstnankyně navíc znamenají pro firmy nemalý přínos, pokud jde o udržení její kontinuity a nabyté zkušenosti.

S otázkou „mladé firmy“ souvisí do určité míry i oblast délky působení v ní. Cca 30 % osob působí ve firmě do 1 roku, nejvíce osob (cca 60 %) pracuje ve firmě v rozpětí 1 – 3 let. Nad 5 let je ve firmě cca 20 % zaměstnaných. Poznamenejme, že zde nejsou uvedeny osoby na brigádě (tzv. dohody). To může svědčit o značné fluktuaci, ale také o skutečnosti, že v poslední době došlo ke znatelnému navýšení počtu zaměstnaných či jiné organizační změně. V každém případě je žádoucí sledovat a vyhodnocovat důvody, proč lidé z firmy odcházejí. „Mladá firma“ je na jednu stranu otevřená novým podnětům s příchodem nových lidí, na druhou stranu je zranitelnější, jelikož jí chybí jakési „pevné jádro“, a méně stabilní, poněvadž kultura a dobré praktiky nemají příležitost zapustit kořeny, dlouhodobě ve firmě žít a přirozeně se rozvíjet a předávat dál mezi lidmi.

Na základě doložených údajů se nezdá, že by existovala bezprostřední souvislost mezi

pohlavním a délkou působení v organizaci. Ženy působící ve firmě jsou možná do určité míry loajálnější – v kategorii působení ve firmě nad 5 let je zastoupeno cca 85 % žen (ale u kategorie 3-5 to už zcela neplatí), muži současně častěji, v poměru k zastoupení ve firmě jako celku, působí ve firmě velmi krátce, a to do 3 měsíců.

Struktura podle povinnosti péče a rodinného stavu

S nízkým průměrným věkem souvisí i skutečnost vyplývající z dotazníkového šetření, a to, že jen nízký poměr osob (8 %) pečuje o dítě/děti ve věku do 10 let. Pokud jde o samoživitelství, jedná se překvapivě častěji o muže než ženy. Péči o jinou osobu uvádí rovněž velmi nízké procento zaměstnaných (3 %), což je spojeno patrně rovněž se skutečností nízkého průměrného věku zaměstnaných – a logicky i nižším věkem jejich rodičů, zejména matek, které jsou kromě vlastních dětí nejčastějším cílem dlouhodobější péče.

Překvapivější je fakt, že pouze 8 osob je momentálně na mateřské či rodičovské – to je při nízkém průměrném věku poměrně nízké číslo. Je tedy otázkou, do jaké míry jsou příslušný typ práce či pracovní pozice slučitelné s péčí o malé děti (viz dále). Bylo by žádoucí „pracovat“ také s rolí aktivního otcovství, což se však při nízké reprezentaci mužů ve firmě jako celku jeví v danou chvíli patrně jako méně účelné.

Byly doloženy rovněž statistiky týkající se rodinného stavu, které lze v tomto kontextu považovat spíše za zbytné, i když i ony dokazují charakteristiky odvoditelné

z nízkého průměrného věku – poměrně nízká sňatečnost. Např. jen 2 muži ve firmě jsou ženatí, oproti 19 vdaným ženám. Mezi rozvedenými figurují pak pouze ženy. Celkově lze tedy říci, že pobočka není příliš diverzifikovaná, pokud jde o zastoupení jednotlivých sledovaných kategorií.

Doporučení:

- Zaměřovat se a cíleně se věnovat zastoupení mužů v organizaci, a to i ve fázi náboru nových pracovních sil. V tomto směru je možné zvažovat i některé z tzv. pozitivních opatření, která jsou cílena na zvýšení zastoupení méně reprezentovaného pohlaví ve firmě. Či pracovat s touto skutečností v rámci vizualizace náborů (muž – operátor na letácích) apod.
- Cíleně sledovat a pravidelně vyhodnocovat statistiky o zastoupení žen a mužů v zaměstnanecké populaci, a to i s ohledem na další relevantní charakteristiky (věk, délka působení ve firmě, závazek péče aj.), pakliže se tak dosud neděje.
- S ohledem na velmi nízký průměrný věk zaměstnaných věnovat pozornost age managementu ve všech fázích HR cyklu.
- Vzhledem k nízké průměrné délce působení ve firmě sledovat důvody odchodů a systematicky realizovat výstupní pohovory, které by toto pomohly odhalit.

Zjednodušeně můžeme říci, že „typickým zaměstnancem/zaměstnankyní“ je žena, spíše mladá (ve věku do 35 let) a bezdětná. Je tedy namístě věnovat se nejen zvýšení zastoupení mužů ve firmě, ale také osob všeho věku a diversity managementu celkově.

Souhrnně lze s ohledem na profil organizace (75 % žen, 75 % osob ve věku do 34 let, malé procento pečujících aj.) doporučit zaměření se na oblast diversity managementu jako jednu z priorit personálního řízení v blízké i vzdálenější budoucnosti.

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.

XY se vyznačuje interně velmi dobře zpracovanými dokumenty, které obecně provázejí procesem náboru a výběru zaměstnanců a zaměstnankyň – existuje popsání a v realitě i žitá zkušenost s různými metodami výběru kandidátů a kandidátek

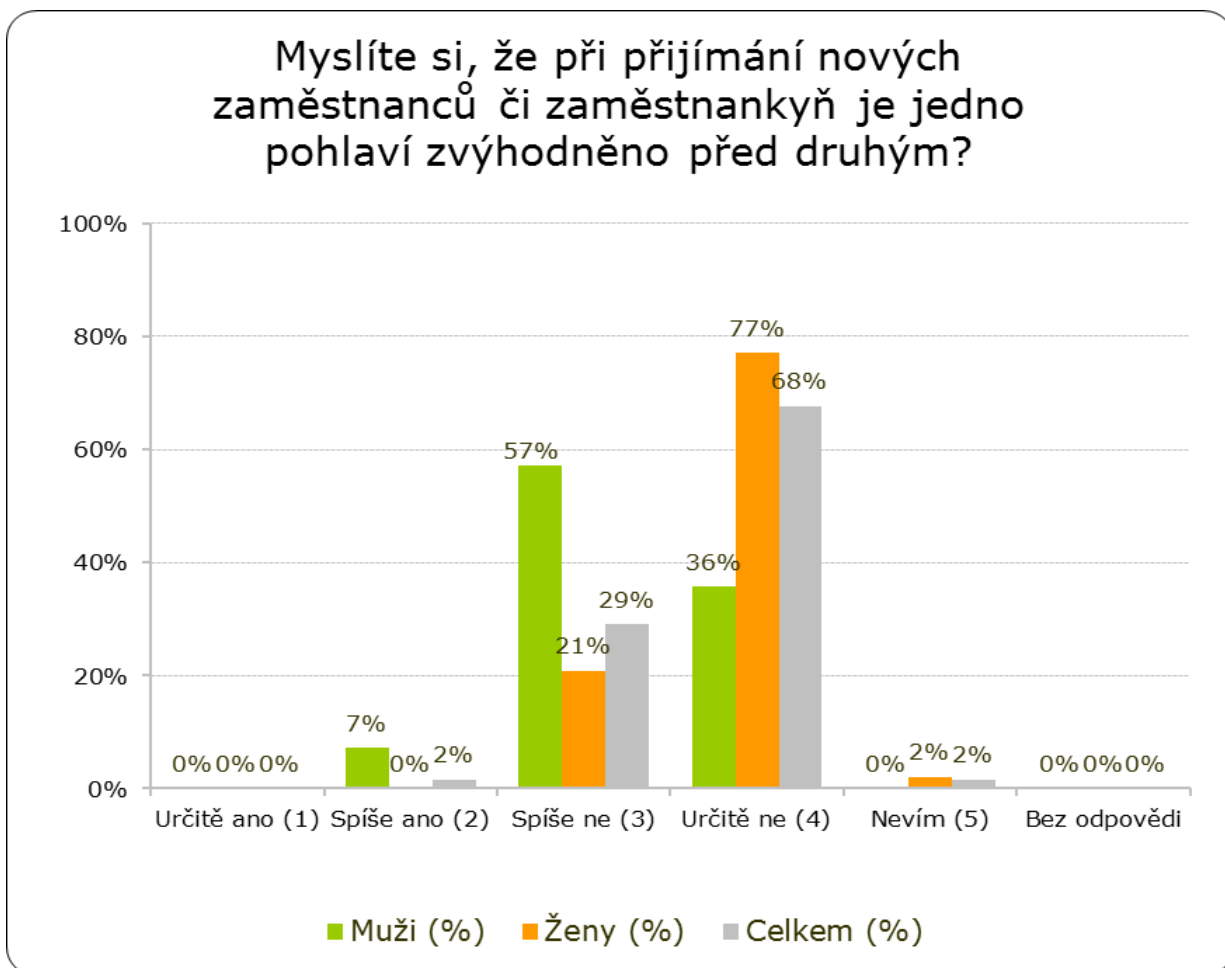
(od assessment centra, až po zkušenost s využitím head hunterů). Proces získávání i výběr zaměstnaných je interně popsán i v Manuálu lidských zdrojů s odkazem na Etický kodex i na směrnici HR 33.

Nicméně chceme upozornit na některé výzvy plynoucí z pevně ukotvených interních dokumentů, které je vhodné mít na zřeteli. Konkrétně se jedná o stanovená doporučená kritéria při vyhodnocování výběrového řízení (charakterové vlastnosti, osobnostní předpoklady – HR 33, 2016, Získávání a výběr zaměstnanců: s. 4), která mohou být potenciálně diskriminační, protože v takto obecném nastavení nabízí velmi široké mantinely pro hodnocení. Ty následně mohou vést k interpretaci proměnných, které jsou ovlivněné internalizovanými stereotypy samotných hodnotitelů a hodnotitelek.

Inzerce, která se připravuje ve spolupráci s HR, využívá kanály jako Jobs.cz, přičemž je zajímavé, že odkazy vedou zpět na stránky XY: takto je inzerát pod kontrolou. Texty inzerátů, které byly k dispozici v průběhu auditu, jsou zajímavé především úvodní hlavičkou, která odkazuje na historii i hodnoty firmy. Konkrétně vypíchnuté jsou benefity, včetně flexibility, spravedlivé ohodnocení a přátelský tým. Diverzita jako hodnota speciálně zmiňována není. V jednom inzerátu se objevil důraz na „mladý a dynamický kolektiv“, v druhém je inzerována pozice v maskulinu – staň se specialistou. Oboje může mít potenciální diskriminační efekt, jeden ve formě věku, druhý v rámci preferencí mužů. Na druhou stranu však z jazykového hlediska velmi pozitivně vnímáme existenci oslovení obou

pohlaví pomocí lomítka – „Jsi pozitivní, odvážný/á, umíš jednat pohotově...“.

Zároveň je HR k dispozici pro prvotní třídění došlých životopisů i pro případnou další



Pokud se jedná o praktickou realizaci náboru a výběrových řízení, pak v případě pobočky je kladen velký důraz na odpovědnost manažerů a manažerek za přijímání zaměstnanců a zaměstnankyň a obecně za celý proces náboru. Oceňujeme, že při nastavování tohoto systému bylo dbáno na rozvoj personalistických kompetencí manažerů a manažerek: prošli školením, byly nastaveny mantinely otázek, které jsou diskriminační a nemají se pokládat. Tento přenos kompetencí je vnímán jako rozvojový.

součinnost. Role HR je vnímána jako partnerská – přičemž takto vystupuje i v rámci doporučení pro výběr vhodné kandidátky/kandidáta. Velmi zajímavým a praktickým nástrojem hodnocení vhodnosti kandidáta /kandidátky je možnost nahraného zkušebního hovoru, který je dále rozebírán zúčastněnými – napomůže tak nejen pro hodnocení v rámci výběrového řízení, ale i samotnému uchazeči nebo uchazečce si uvědomit, jak práce v call centru bude vypadat.

Ač průměrná fluktuace není ohrožující, potřeba obsazovat některé pozice (především sales) je průběžná. Aktuální situace na trhu práce napomáhá tomu, že vyhledávání zaměstnanců s důrazem na pohlaví, či jiné charakteristiky není relevantní.

Základním výběrovým kritériem jsou stávající kompetence a ochota pracovat. „*Celá republika je na tom stejně, mám pocit, že ti co chtěli dělat, tak dělají – a navíc operátorka není brána jako dream job – tak jedeme na osobní doporučení*“. XY staví na možnostech doporučení stávajících zaměstnanců, přičemž tato doporučení jsou i odměněna (Referral program). Specifikem pobočky je skutečnost, že možnost odměn se vztahuje pouze na doporučení pro nábor na hlavní pracovní poměr, plný i zkrácený úvazek, a nikoliv dohody konané mimo pracovní poměr. S ohledem na „brigádníky a brigádnice“, kteří jsou nedílnou součástí týmu, a obtíže spojené v tuto chvíli s nábořem je možné zvážit případné rozšíření podpořených kategorií.

Jako funkční se ukazují i přechody z DPP/DPČ na hlavní pracovní poměr, které jsou umožňované. Obecně interní nábor je preferovaný a velmi dobře řízený i s ohledem na možnosti dále jím rozvíjet kariéru zaměstnanců a zaměstnankyň. Jak zaznívá:

“Víme, kam ti lidé směřují a na co člověk má a máme zmapované lidi s dovednostmi. A pokud se uvolní místo, tak vyhlašujeme interní výběrové řízení, ale pak je to samozřejmě VŘ: musí ukázat, že je připraven. Ale ten člověk je vytipován, nasměrujeme do VŘ, podpoříme ... je to o každodenní práci a ne o jednou za půl roku...”

Zároveň se však ukazují limity neartikulovaného přístupu k podpoře diverzity, neboť tím, že se cíleně neřeší gender, neřeší se pohlaví, neřeší se věk, tak následně chybí i kanály pro oslovování konkrétní cílové skupiny – a tak moci efektivně rozšířit pool pro vyhledávání kandidátů a kandidátek. Jak se ukazuje, „klasický trh práce“ je v tuto chvíli prázdný a při hledání zaměstnanců a zaměstnankyň musí být zaměstnavatelé poměrně inovativní: vyplácí se oslovovat ohrožené skupiny na trhu práce, matky a otce na rodičovské dovolené a především osoby předdůchodového a důchodového věku. Nicméně pokud toto téma nebude uchopeno ve větším kontextu podpory diverzity v týmech, a pokud se s ním nebudou identifikovat zaměstnanci a zaměstnankyň sami (samozřejmě především ti ve vedoucích a rozhodovacích pozicích), pak bude jen obtížně docházet k jejich zesenzitivňování a vzdělávání v dalších možnostech podpory diverzity kolektivů.

Doporučení:

- Zaměřit se na téma diverzity týmů a vyhledávání kanálů pro oslovování vhodných cílových skupin – např. starší zaměstnanci a zaměstnankyně, rodiče na rodičovské dovolené apod.
- I nadále podporovat možnosti doporučení prostřednictvím Referral programu, zvážit jeho rozšíření i na doporučení pro brigádníky a brigádnice, pokud tvoří významnou část zaměstnanecké populace ve městě. Samozřejmě je možné odměny stupňovat, podmínit počtem odpracovaných hodin apod.
- Jako vhodné se jeví intenzivně komunikovat o možnostech interního náboru a v tomto smyslu senzitivně pracovat s talent managementem: dávat příležitost starším i mladším, ženám i mužům tak, aby byli připraveni přejít na hlavní pracovní poměr. Toto téma se však často váže k možnostem flexibility, které jsou větší v případě brigádnických pozic, nežli v případě hlavního pracovního poměru. Jeví se jako vhodné proto tato témata vnímat ve vzájemném sepětí.
- Pro inzerci doporučujeme jazykově vyvážit oslovování žen i mužů, resp. užívání zdvojených tvarů a tak se vyhnout generickému maskulinu.

S ohledem na oslovení starších zaměstnanců a zaměstnankyň doporučujeme rozhodně se vyhnout odkazům na „mladý a dynamický“ kolektiv.

- Doporučujeme pokusit se podpořit zvýšení heterogenity a diverzity i výrazně mužských týmů. Jako vhodné se jeví spolupráce se školami, využití inzerce a zmínění vhodnosti pozice pro ženy či oslovení cílových skupin žen skrze specifické komunikační kanály apod.

Příklad dobré praxe odjinud

Česká pobočka IBM spolupracuje s řadou neziskových a vzdělávacích organizací na zvýšení počtu žen a dívek v IT. Ve spolupráci s Katedrou informatiky brněnské VUT provádí IBM osvětovou činnost v rámci projektu Gaudeamus s cílem přilákat více dívek - středošolaček ke studiu či práci v oboru IT. Náborová inzerce IBM ČR zdůrazňuje vhodnost inzerovaných pracovních pozic pro ženy. I na svých webových stránkách společnost zdůrazňuje, že je zaměstnavatelem podporujícím rovné příležitosti. Kampaň zaměřená na přijímání nových zaměstnanců a zaměstnankyň do brněnského Delivery Centra zdůrazňuje, že "IBM vítá všechny talenty, bez ohledu na gender, sexuální orientaci, náboženství, rasu, národnost, postižení a věk."

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.

Úvodem je nutné ocenit, že oblast propouštění a odchodů ze společnosti je systematicky uchopena v rámci interních dokumentů: Manuálu lidských zdrojů a konkrétně vnitřního předpisu Pravidla pro vyrovnání závazků při odchodu zaměstnance ze Společnosti. Základní nastavení je tedy transparentní a napomáhá férovému zacházení se zaměstnanci a zaměstnankyněmi.

Fluktuace ve firmě, a konkrétně na pobočce XY, je systematicky sledována: z interních materiálů vyplývá povinnost vést výstupní pohovor, a to je i fakticky realizováno. Personální oddělení si vede evidenci nástupů i odchodů a tak má možnost nahlédnout na základní trendy. Zároveň se HR zajímá o důvody odchodů a konkrétně zasahuje do situací, pokud z týmů odchází příliš mnoho lidí. V takovýchto případech se situace řeší s vedením a manažery/manažerkami. Monitoring tedy funguje a může sloužit jako dobrá praxe.

S ohledem na povahu práce – práce v call centru – je vnímána míra fluktuace jako

poměrně malá, což podle zaměstnanců a zaměstnankyň souvisí s vytvářením pozitivní atmosféry na pracovišti, resp. fungování jako „rodinná firma“.

Hromadné propouštění v posledním období neproběhlo. Zaměstnanci a zaměstnankyně se však v minulosti setkali s redukcí poboček XY a propouštěním, přičemž nejvíce se tato změna týkala Slovenska. V tomto ohledu byly využity i možnosti outplacementu v rámci firmy, což je rozhodně jedno z velkých pozitiv, ale i mimo ni – prostřednictvím osobních doporučení a profesních sítí. To považujeme za velmi dobrou praxi. Nicméně se zdá, že se jedná spíše o individuální nastavení dané vedoucí, která získala podporu pro vedení končících týmů až do samotného konce (včetně podpory týmu, vedení lidí a finančních incentív za odvedení práce do samotného konce).

Systémově tato možnost je podpořena především v rámci opětovného zaměstnání: „Společnost podporuje opětovné zaměstnávání bývalých zaměstnanců za předpokladu jejich dřívějších dobrých pracovních výsledků a úspěšného absolvování výběrového řízení na obsazovanou pozici.“. Statistiky využitosti obou strategií však k dispozici nebyly a jejich genderový rozměr tak není možné rozkrýt – je-li nějaký.

S odchody se však také pojí téma citlivé komunikace tohoto tématu. A v této oblasti je možné vnímat rezervy – ať již s ohledem na dostatečnou délku informování o organizační změně a rušení daných pozic, přes předávání agendy mezi odcházejícím a nově nastupujícím zaměstnancem/zaměstnankyní, až po komunikaci dovnitř

týmů o změnách. Jako výzva pro další období se ukazuje téma předávání agendy, která se s obtížně obsaditelnými pracovními pozicemi předává nejen na manažery, ale i dovnitř týmů. Může tak nejen dojít ke ztrátě know how, ale především k intenzivní zátěži všech zúčastněných.

Předávání informací o odchodech a nástupech samozřejmě může být složité i s ohledem na časový stres, avšak dobře zvládnutá komunikace snižuje pocit nejistoty mezi všemi zúčastněnými, včetně ostatních zaměstnaných. Také vede k transparentnosti celého procesu a odbourání možných dohadů o (potenciálně diskriminačních) důvodech odchodů. Je však nutné zdůraznit, že diskriminační důvody rozvazování pracovních poměrů v průběhu auditu identifikovány nebyly.

Doporučení:

- Evidenci nástupů a odchodů a daných statistik vést s ohledem na pohlaví, sledovat případné rozdíly v poměrech propouštěných/odcházejících mužů a žen a kontrolovat, že nejsou podloženy diskriminačními důvody.
- Zvážit možnost zavedení DPP na předání agendy ve chvílích, kdy se nedaří obsadit uvolněnou pozici tak, aby bylo možné předání agendy v rámci překryvu. Samozřejmě záleží na ochotě obou stran se takového systému zúčastnit, nicméně byla by vytvořena legitimní možnost pro předání agendy, která by nespolehala pouze na ochotu, ale byla by i honorovaná.
- Doporučujeme podpořit komunikaci o odchodech a nástupech i dovnitř oddělení a jednotlivých týmů tak, aby se podpořila transparence procesu a předešlo případným dohadům (včetně dohadů o diskriminačních důvodech).

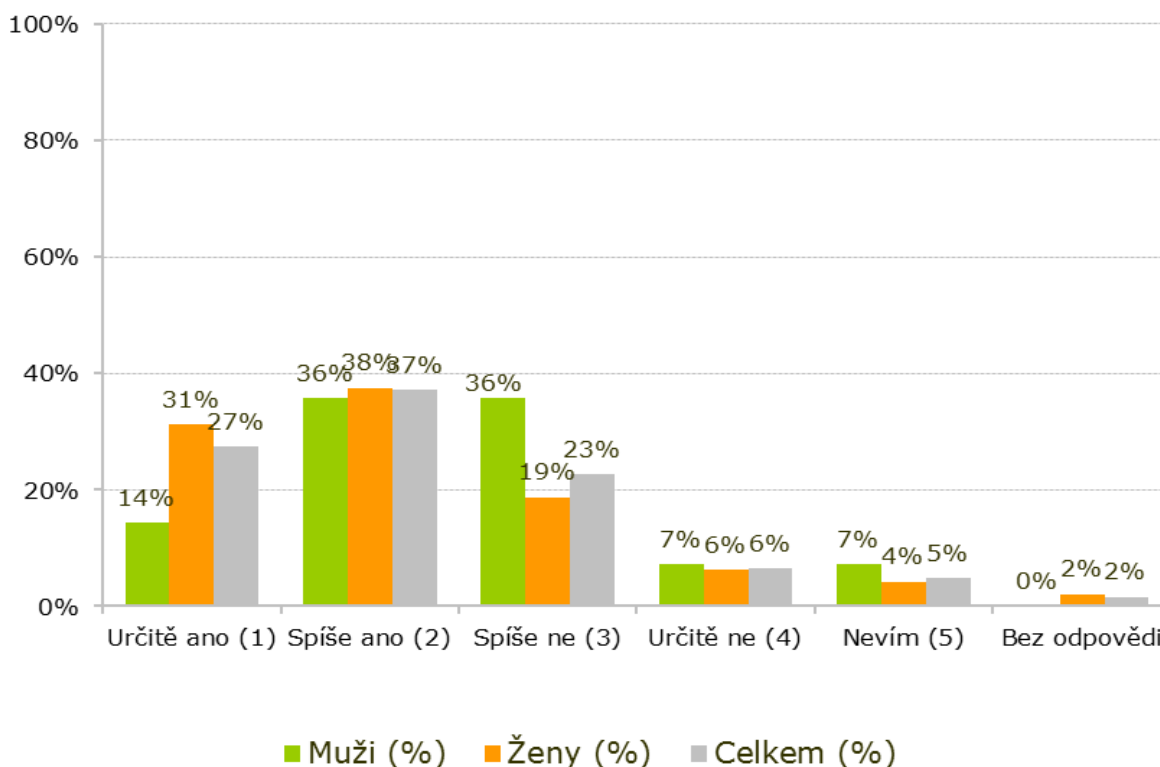
Vzdělávání a kariérní rozvoj

Tato kapitola se zabývá otázkou vzdělávání, které XY pro své zaměstnankyně a zaměstnance zajišťuje, a současně sleduje možnosti kariérního rozvoje žen i mužů. Cílem vzdělávání respektujícího rovné příležitosti je spravedlivý rozvoj pracovní síly. Častým problémem zaměstnavatelů je, že je vzdělávání dostupné pouze určitým skupinám zaměstnaných a že neexistuje vzdělávání v oblasti rovného zacházení. 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.

Dostatek příležitostí k profesnímu rozvoji a vzdělávání má dle mínění respondentů/ek kvantitativního průzkumu 64 % respondentů/ek. 29 % se domnívá, že dostatek příležitostí jim zaměstnavatel neposkytuje – to je poměrně velký podíl, který poukazuje na ne vždy funkční systém vzdělávání a jeho nastavení ve firemní praxi.

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



Formální vzdělávání, tedy školení a kurzy, jsou v nabídce v rámci úvodního vzdělávání nových zaměstnanců/kyň a dále pro další rozvoj v průběhu kariéry – ty si zaměstnanci/kyně zpravidla mohou sami vybrat. Obecně panuje shoda, že pokud se zaměstnanec/kyně chce účastnit kurzu či školení, má možnost. Pozitivní praxí jsou kurzy manažerských dovedností, které jsou otevřené nejen vedoucím. O některé specifické kurzy je zájem, ale v interní nabídce nejsou zařazeny. Zájem zaměstnanců/kyň není v tomto ohledu pravidelně zjišťován. Vzdělávací nabídka je zcela mimo systém doplňována ad hoc školeními, které jsou realizovány na dobrovolnické bázi vybraným zaměstnancem či zaměstnankyní interně, například kurz excelu vedený zaměstnancem. Ne všechny tyto kurzy však probíhají v pracovní době zaměstnanců/kyň a jsou zaměstnavatelem hrazené. To se týkalo také výuky angličtiny, kterou někteří zaměstnanci nemohli využít z toho důvodu, se po pracovní době již měli jiné, například rodinné povinnosti.

Další možností rozvoje, kterou zaměstnavatel podporuje, je vysokoškolské studium. Zaměstnancům/kyním se vychází vstříc při plnění jejich studijních povinností.

Poměrně vysoká prostupnost firmy na horizontální úrovni umožňuje také přechod na jiné oddělení, čímž se zaměstnanec/kyně může dále posunout a získat další dovednosti. Pracovníci/ce call centra mají navíc možnost jednou za rok zavítat do

terénu, což je pro ně příležitost, jak se komplexněji seznámit s činností firmy.

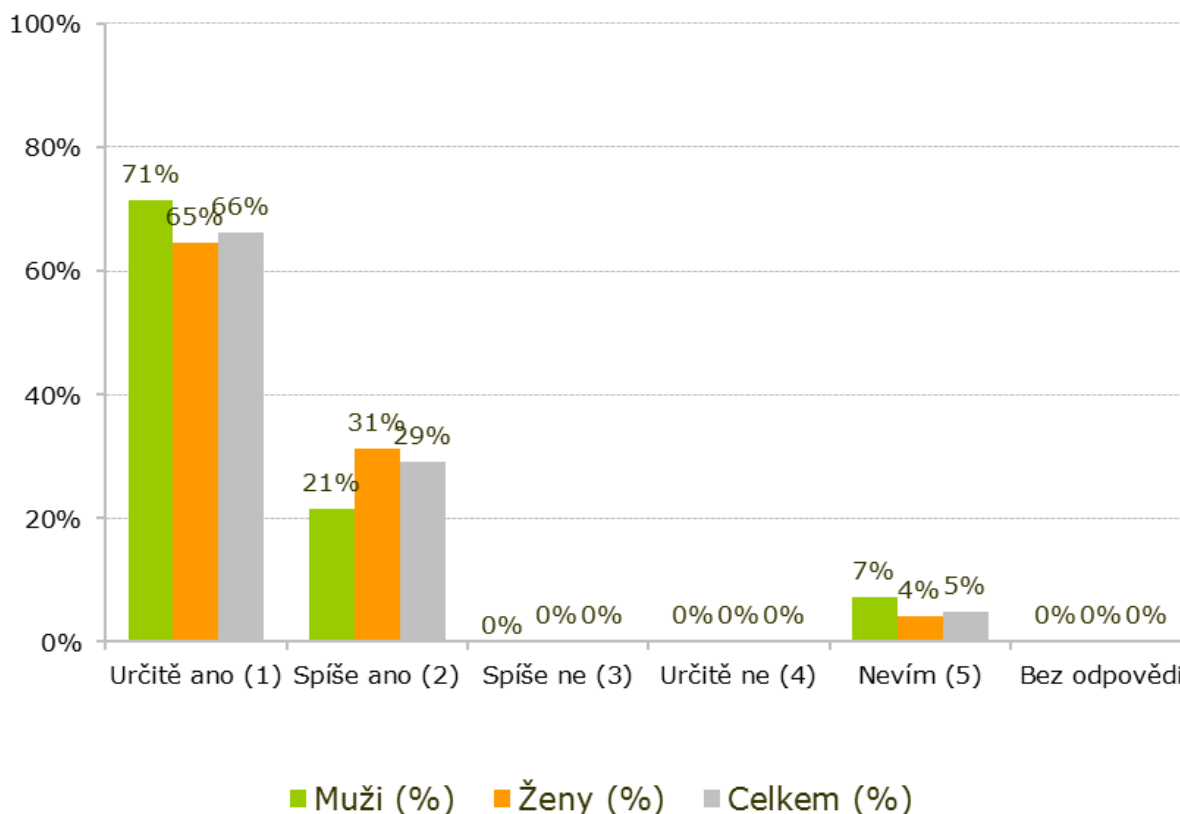
95% respondentů/ek kvantitativního průzkumu se domnívá, že muži i ženy mají stejné podmínky pro kariérní růst (viz následující graf). I kvalitativní šetření potvrdilo, že obecně panuje přesvědčení, že ve firmě se lze kariérně posunout, ať již o úroveň výše nebo odborně.

Jak již bylo zmiňováno u tématu vzdělávání, firma umožňuje v relativně vysoké míře horizontální postup. Možnosti rotace či přímo přestupu na jiné oddělení zaměstnanci/kyně využívají. Často se to děje v případech, kdy zaměstnanec/kyně nastoupí na pozici s jednodušší náplní činnosti a posune se v průběhu praxe dál, na jinou pozici.

V případě vertikálního postupu hraje roli několik zásadních mechanismů. Jsou to především nabídky výběrových řízení kombinované s prací s talenty, a to formou zavedeného talentového programu i neformálním vedením ze strany managementu.

Volné pozice jsou většinou nabízeny zprvu interně, posléze i externě. Zaměstnanci/kyně se tedy o možnosti postoupit na vyšší pozici dozvědí a mají možnost se přihlásit. Výběrová řízení se týkala i nově zavedených seniorních pozic. Ne na všech odděleních však byly tyto pozice vytvořeny, což může omezovat kariérní růst zaměstnanců/kyň tam, kde princip seniority nebyl zaveden.

Myslíte si, že muži a ženy mají u vašeho zaměstnavatele stejné podmínky pro kariérní růst?



Vypsaná výběrová řízení by neměla být jediným prostředkem, jak se posunout kariérně o stupeň výš. Práce s talenty by měla být nedílnou součástí každodenního chodu firmy. Firma proto realizuje Future Leaders Program, ve kterém si vybraní zaměstnanci/kyně s potenciálem plní individuální rozvojové plány. Informovanost o tomto programu není příliš vysoká, a to ani mezi zaměstnanci/kyněmi na manažerských pozicích. Někteří vedoucí také neměli přehled o tom, že z jejich týmu byl do

programu někdo vybrán, stejně tak s nimi ani nebylo toto rozhodnutí konzultováno. Kritéria výběru nejsou zaměstnancům/kyním jasná, není ani příliš jasné zaměření programu v kontextu struktury firmy. „Já jsem o programu nevěděla, až mi pak přišel email. U nás z oddělení tam nikdo nahlášený není. Myslím, že by tam mělo být zastoupeno každé oddělení někým. U nás máme člověka, který dělá práci navíc, ale o této možnosti jsme nevěděli.“

Kromě uvedeného programu na podporu talentů ve firmě práce s talenty příliš neprobíhá. Je omezena spíše na individuální doporučení talentovanému členovi/člence týmu, aby se účastnil/a konkrétního výběrového řízení, ze strany vedoucí/ho týmu. Koučovací kultura, kdy by team manažer/ka systematicky motivoval talentované členy/ky týmu k postupu na vyšší pozici, není reálně funkční. „*Můj přímý nadřízený řekne – uvolnilo se místo tam a tam, ale že by mě vyzýval, pobavíme se o tom, to ne. On každý team manažer si drží své lidi v týmu. A já jsem kolikrát bojovala s tím, že mě nechtěl pustit, ty jseš dobrá, my tě tu chceme, nechod' tam...*” Snaha udržet si kvalitní lidi v týmu je sice ospravedlnitelná, ale neměla by jít na úkor rozvoje zaměstnanců/kyň. Omezená podpora kariérního rozvoje řadových zaměstnanců/kyň může být také způsobena chybějícími kompetencemi vedoucích v oblasti motivace a vedení podřízených.

Talentový pool lze do jisté míry rozšířit i o ty stávající zaměstnance/kyně, kteří pracují na DPP/DPČ. Z brigádníků a brigádnic se občas rekrutují ti, kdo posléze pro firmu pracují i na hlavní pracovní poměr, například po ukončení studia. Většina z nich však nemá zájem ve firmě zůstat, specificky zaměřená náplň práce v call centru pro ně není atraktivní vidinou, aby ve firmě hledali dlouhodobější uplatnění. Cílené vyhledávání a podpora talentů v jejich řadách by firmě napomohly získat již částečně zkušené a schopné zaměstnance/kyně.

Doporučení:

- Zjišťovat a sledovat pravidelně naplňování potřeb zaměstnanců/kyň v oblasti vzdělávání a rozvoje. Vzdělávání více provázat s individuálním plánem každého zaměstnance/kyně i s ohledem na proces hodnocení.
- Zařadit žádané kurzy měkkých dovedností do nabídky tak, aby byly dostupné všem zaměstnancům/kyním v jejich pracovní době a zdarma.
- Zvýšit informovanost o Future Leaders Programu mezi všemi zaměstnanci/kyněmi a stanovit jasná kritéria výběru talentů do programu.
- Vzdělávat zaměstnance/kyně na všech úrovních managementu a rozvíjet jejich dovednosti v oblasti práce s talenty, motivace týmů a budování nástupnictví.
- Talent management zacílit také na osoby zaměstnané na DPP/DPČ.

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.

Téma věkové diverzity vyvstalo v rámci analýzy personálního obsazení, přičemž se prolíná dále do oblasti náboru a také může mít přesah do témat benefitů, ale obecně i organizační kultury. Relativní mládí zaměstnanců a zaměstnankyň je pravděpodobně dáno charakterem práce v call centru, ale také zaměřením náborů. Velmi malé procento zaměstnaných nad 55 let věku – pouze 2% zaměstnaných na hlavní pracovní poměr – je možné vnímat jako potenciální pool při vyhledávání zaměstnanců a zaměstnankyň. Z genderového pohledu je nutné odkázat na zastoupení především starších žen, zdá se, že starší muži unikají pozornosti a možnosti zaměstnání v XY.

Pokud je dáván důraz na zaměstnávání mladých lidí, starší lidé se pak v takovémto kolektivu mohou „necítit“, resp. důraz na mládí a dynamiku je může uvádět do určité konfrontační roviny. Důraz na zapadnutí do kolektivu, který je v tuto chvíli víceméně homogenní, totiž k větší diverzitě nevede. Zároveň kultura tykání může mít své limity, ale také může být vnímána jako nástroj pro překonání případných věkových rozdílů:

„Jsou tu i starší lidé, přístup k nim je individuální. Všichni si tykají, takže odpadá to, jestli mám někomu tykat nebo vykat.“

Současně však oceňujeme, že se XY nebrání zaměstnávání různorodého týmu, tj. i starších zaměstnanců a zaměstnankyň. Naopak reflektuje tyto zdroje a snaží se hledat cesty, jak tuto cílovou skupinu oslovit. *„Přemýšleli jsme, jak takové cílové skupiny oslovit: jak vysokoškoláky, jak maminy na mateřské a jak ty starší, co si chtějí přivydělat. Tak dumáme nad využitím terasy, letáků, nebo že pozveme na kávu a podobně.“*

Navíc je nutné zdůraznit, že individuální zkušenosti se zaměstnáváním starších žen – a to i v důchodovém věku – existují a mohou fungovat jako určité „role models“. Důchodový věk není překážkou pro pokračování pracovní smlouvy nejen ze zákona, ale ani ve firemní praxi. Samozřejmě se jedná o otázku způsobu nastavení určité flexibility – a to jak ve smyslu rozsahu tak obsahu: v případě, že by byla nastavena dlouhodobá spolupráce, je na místě i otázka rotace a změn pracovní náplně tak, aby nedocházelo k vyhoření. Toto je zatím vedeno individuálně, systematicky se age management ve firmě neformuluje a nejsou nastaveny přímé nástroje věkového managementu, a to i přesto, že některé aktivity, které by pod tuto kategorii mohly spadat, již firma poskytuje: např. zdravé dny, podporu zdraví či určité pomůcky pro zdravé sezení, a to včetně míčů.

Příklad z praxe

Příkladem může být farmaceutická firma, která se systematicky věnuje tématu podpory zdravého životního stylu, zdravého prostředí a age managementu. Svým zaměstnaným nabízí kromě benefitů zaměřených na lázně a masáže i zdravotní přestávky naplněné ovocnými přesnídávkami, zeleninou a ovocem v daný den v týdnu, či zřídila v odpočívárně místo na protažení (žebřiny) a masážní křeslo pro pracovníky a pracovnice.

Doporučení:

- Intenzivněji se zaměřit na diverzifikaci pracovních týmů i s ohledem na věk. Mít na vědomí hledisko nejen věkové, ale také genderové.
- Využít existující příklady dobré praxe, jako „role models“, a to včetně podpory náboru prostřednictvím samotných starších zaměstnanců a zaměstnankyň.
- Zvážit vytvoření celkového konceptu age managementu: jeho propojení na stávající aktivity, důraz na zdraví a jeho podporu, ergonomii pracovního místa, ale například také možnosti postupného odchodu do důchodu a varianty flexibilních forem práce, které jako firma nabízí a umožňuje.

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.

Systém hodnocení

Nastavený systém hodnocení je dán shora, neb je pro celý XY unifikovaný. Systém hodnocení, který na pobočce funguje, je poměrně rozvinutý, propracovaný a také transparentní. Ve svém propojení nabízí možnost nejen zpětné vazby, jež je možné poskytovat průběžně, či v poměrně úzkých intervalech („jedna-jedničky“), ale také rozvoje (rozvojové pohovory). Obecně hodnocení navazuje na vytvořený přístup „VAK“ (výsledky, aktivity, kompetence), který je určitým podpůrným systémem pro realizaci hodnocení: nabízí totiž možnost sledovat nejen kompetence a znalosti, ale i motivaci, ochotu, chuť do práce a případně odhalit problémy, které se přenáší ze soukromé sféry. Nabídnout následně pomoc a podporu

a znovu nastavit kvalitní výkon zaměstnance či zaměstnankyně, a to jak pracujících na hlavní pracovní poměr, tak na brigádu. V tomto smyslu je pozitivní rovný přístup k oběma kategoriím zaměstnaných.

Pokud se jedná o genderovou linii, možné stereotypy v hodnocení se mohou projevat především na dlouhodobé bázi, kdy se rozvoj každého může vnímat v jiných mantinelech. Zároveň je možné vnímat jako limitující samotné hodnocení, které není provázáno s odměňováním – resp. je provázáno obtížně. „Dopředu se určuje poměr zastoupení jednotlivých hodnocení (1-5), takže je problém je posléze rozdělit. Hodnocení 3 nezakládá nárok na odměnu, to jen hodnocení 4 a 5, ale to de facto indikuje, že by daná osoba už měla pracovat na jiné pozici.“

Vyplývá, že často hodnocení nemusí být úplně odpovídající, neboť se očekává rozmezí možnosti dávat nejlepší (a nejhorší) známky. Paradoxně se tak může písemné hodnocení přizpůsobovat požadované známce a neodrážet realitu: „4 můžete dát třeba ale jen 20 procentům lidí. Pokud máte dva super lidi, musím to jednomu snížit, protože se nevejde do limitu. Sama firma mě tlačí, abych diskriminoval/a.“ V takovýchto případech však hodnocení naprosto ztrácí svůj motivační potenciál.

Doporučení:

- Nadále doporučujeme pokračovat v nastaveném poskytování hodnocení „jedna-jedniček“, jež většina ze zaměstnaných má za velmi funkční a vítá je jako průběžné získávání zpětné vazby.
- Aktivně pracovat s případnými stereotypy, které se mohou v hodnocení projevovat. V terénním šetření zaznívalo, že není jasný a vedený přístup k systému vyplňování hodnocení: jak moc rozsáhlé má být, jaké argumenty jsou zdůvodňující, dokonce ani nepanoval stejný názor na to, zda se hodnocení mohou měnit, resp. přepracovávat.
- Doporučujeme dávat zpětnou vazbu k vypracovanému půlročnímu hodnocení – a to i s ohledem na případné stereotypy, které se v něm mohou odrážet.
- Také je možné využít jiných možností nastavení férovosti směrem k hodnoceným (např. kalibrace) hodnocení oproti stanovování procentuální/poměrové možnosti hodnotit v daných stupních.

Odměňování

Odměňování ve firmách 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.

Pozitivně lze hodnotit interní směrnici Pravidla odměňování, která definuje způsob odměňování, jednotlivé složky mzdy, bonusy a benefity pro zaměstnané a vedení. Při určování výše mzdy se firma řídí metodologií Hay Group, pro každou pozici je podle jasně daných kritérií stanoven určitý level (1-9) a každému levelu je určeno finanční rozpětí. Za přiřazování zaměstnaných do jednotlivých levelů a za revizi pracovních náplní zodpovídá HR oddělení. Tato revize by měla probíhat minimálně jednou za rok. Směrnice stanovuje i návaznost finančního ohodnocení na proces povyšování, horizontální přesun či tzv. demotion – přesun do nižší tarifní třídy. Zmiňovány jsou i výkonnostní bonusy (pouze pro některá oddělení, pravidla jsou stanovena v jednotlivých směrnících daných oddělení), mimořádné odměny pro zaměstnance (navrhovatel je povinen charakterizovat konkrétní mimořádný úkol) a manažerské bonusy pro zaměstnané (pouze pro level 5 a výše).

Jako příklad dobré praxe lze uvést fakt, že směrnice explicitně zmiňuje návrat zaměstnance po dlouhodobé nepřítomnosti a myslí na dorovnání jeho mzdy dle příslušného levelu.

79 % respondentů/ek kvantitativního průzkumu se domnívá, že ženy i muži dostávají ve firmě za stejnou práci stejný plat, 8 % se domnívá, že nikoliv a 11 % neví. Z uvedených dat vyplývá, že prostor pro lepší informovanost zaměstnanců/kyň v otázkách

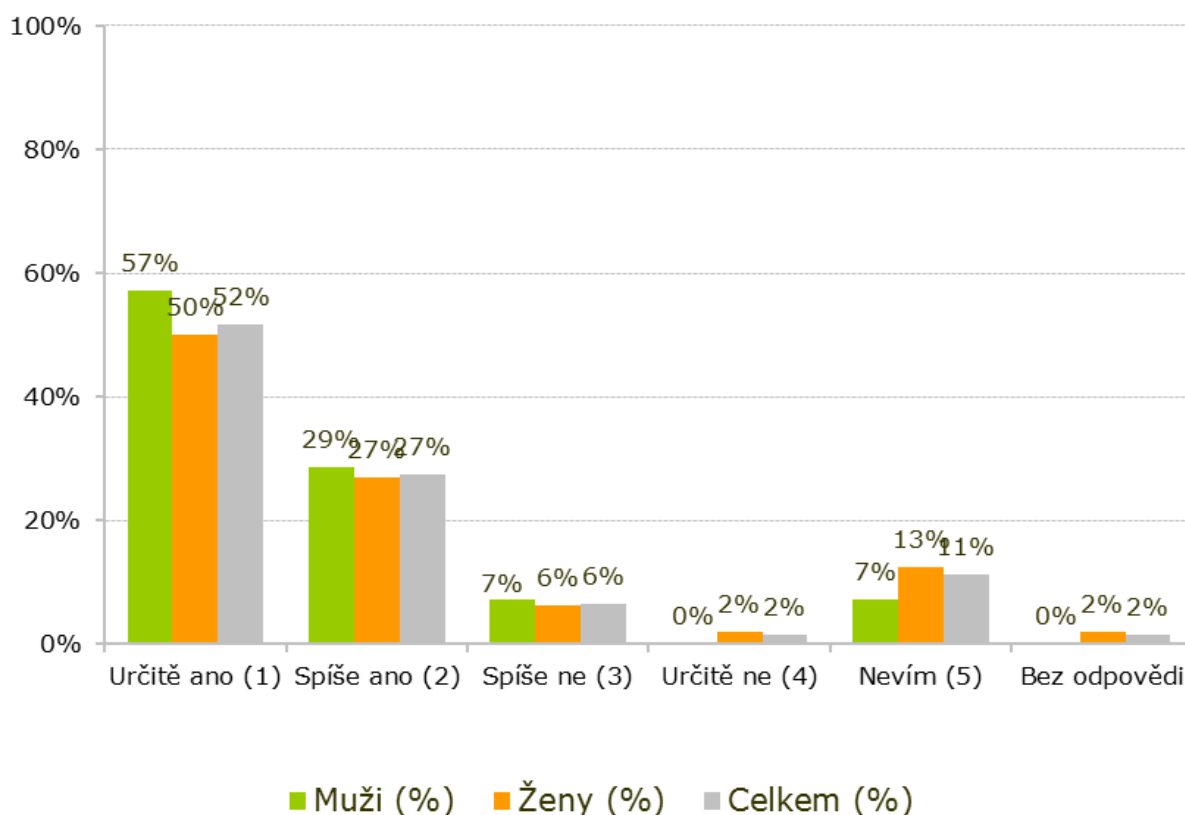
platové transparentnosti ve firmě rozhodně je.

Systém odměňování je nastaven velmi precizně, jak vyplývá z již zmiňované směrnice, ze své podstaty je nediskriminační. V praxi jsou nicméně vybrané procesy, jež jsou součástí odměňování, ve svých dopadech nerovné.

Zejména nastavení výkonnostních bonusů není v některých případech chápáno jako spravedlivé, s ohledem na to, že každé oddělení je má nastaveno odlišně, což vyplývá z podstaty odlišné pracovní náplně

na odděleních. V případech, kdy některé oddělení výkonnostními bonusy nedisponuje, se dle mínění respondentů/ek může jednat o diskriminaci, protože současně není absence bonusu v základní složce platu zohledněna. Naopak výkonnostní bonusy znamenají nižší základní plat, než v odděleních, kde bonusy nejsou. I tato praxe je vnímána některými respondenty/kami problematicky. Samotný systém určování výše bonusů se jeví jednoznačně a poměrně jasně, zaměstnanci/kyně jsou seznámeni s kritérii, jako plnění cílů, kvalita hovorů apod.

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



Nesystémově je řešeno přidělování mimořádných odměn. Jejich přidělování závisí nejen na momentálním rozpočtu ale i na praxi jednotlivých vedoucích, někteří je nepřidělují vůbec, jiní na základě předem domluvených a odsouhlasených výkonů. Nemožnost motivovat podřízené formou extra odměny zmiňují mnozí vedoucí jako velmi limitující, stejně tak ovšem i řadoví zaměstnanci a zaměstnankyně v případech, kdy je po nich požadováno, aby udělali práci navíc.

Samotná základní složka platu je v zásadě jednoznačně stanovena, ale právě stanovování fixních částek pro konkrétní oddělení a pozice mělo v některých případech za následek nerovné odměňování zaměstnanců/kyň na stejné pozici a ve stejném oddělení. Týká se to případů, kdy byla sloučena dvě oddělení, jež měla předchozími vedoucími vyjednané odlišné výše základní složky mzdy.

Doporučení:

- Zvážit možnost transparentního informování o odměňování napříč celou zaměstnaneckou populací a přispět tím tak k lepší informovanosti a povědomí zaměstnanců a zaměstnankyň o férových podmínkách odměňování.
- Sjednotit systém přidělování mimořádných odměn na úrovni všech vedoucích oddělení tak, aby všichni zaměstnanci/kyně měli rovné a jasně definované příležitosti mimořádné odměny získat.
- Monitorovat přidělování odměn dle pohlaví, sledovat, komu se systematicky odměn nedostává – a zjišťovat, zda důvody nemohou být genderově podmíněné.
- Využít veřejně dostupný systém Logib – analytický nástroj pro samostatné testování rovnosti v odměňování mezi muži a ženami, tj. testování stejné odměny za stejnou práci.

Benefity

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

Zaměstnanci/kyně se vesměs shodují v názoru, že ženy i muži fakticky mají na stejné pozici stejné nefinanční výhody. I se skladbou benefitů obecně panuje relativní spokojenost. Přesto lze ve firemní praxi identifikovat určitá opatření, která by zaměstnancům/kyním v oblasti poskytovaných benefitů umožnila lepší sladování pracovního a osobního života.

Zaměstnanci/kyně oceňují nabídku benefitů, která je poměrně různorodá. Tyto benefity ale nejsou dostupné všem zaměstnancům/kyním v závislosti na typu smlouvy či délky trvání zaměstnaneckého poměru.

Určitou bariérou v čerpání některých benefitů je jejich lokální omezenost. Jde například o slevy na taxislužbu v Praze či vstupenky do pražských divadel, které pro zaměstnance/kyně v pobočce v XY nemají valného smyslu.

V oblasti sladování pracovního a osobního života chybí zaměstnancům/kyním především ta opatření, která by jim umožnila sladit péči o děti s každodenními pracovními povinnostmi. V nabídce benefitů by ocenili

finanční příspěvek na školku či letní tábory. Firemní školka či dětský koutek byly také zmiňovány jako žádoucí, jejich zřízení by ovšem samozřejmě muselo předcházet zjištění zájmu a potenciálního využití.

Péči o děti by ulehčilo také rozšíření oprávněných důvodů pro čerpání sickdays, které by se mohly nově vztahovat i na rodičovské povinnosti. „Syn šel na zápis do první třídy, vzal jsem si dovolenou, nenapadlo mě si vzít sickday. Asi bych to dostal povolené, kdybych si vzal sickday, ale nenapadlo mě to prostě.”

Specifická podpora pro zaměstnance – otce v podobě 3 dnů volna navíc po narození dítěte je zaměstnanci velmi ceněná. V souvislosti s podporou většího zapojení otců do péče o děti byl zmiňován dále nárok na otcovskou poporodní péči v délce sedmi dní, která je nově ukotvena v zákoníku práce. Někteří zaměstnanci se o možnosti požádat o tuto dávku nedozvěděli z médií ani jiných veřejných zdrojů, ocenili by proto, kdyby je o tom informoval plošně zaměstnavatel.

Doporučení:

- Zvážit možnost podpory prorodinných opatření ve firmě, včetně rozšíření benefitů zaměřených na hlídání dětí, příměstské tábory apod.
- Rozšířit oprávněné důvody pro čerpání sickdays, na důvody spojené s péčí o děti či jiné závislé osoby.
- Proaktivně informovat zaměstnance/kyně o všech opatřeních, která jsou dostupná v oblasti sladování pracovního a osobního života.

Sladování osobního a pracovního života

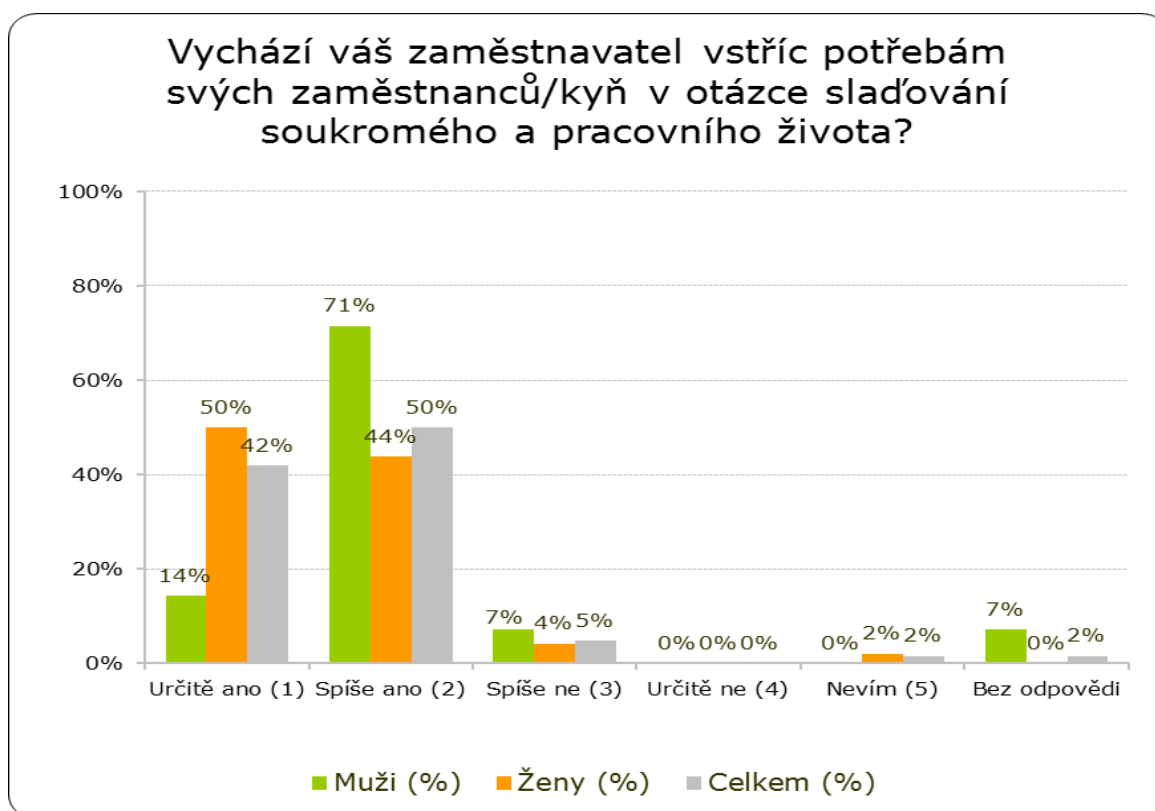
Potřeba sladování osobního a rodinného života s životem pracovním je jedním z aktuálních témat v oblasti nastavování podmínek pro výkon práce a zkvalitňování pracovního života.

Je třeba říci, že z umožnění sladování rodinného a osobního života zaměstnanců/kyň mohou bez ohledu na zdánlivou jednostrannou výhodnost profitovat jak zaměstnanci a zaměstnankyně, tak zaměstnavatelé. 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. Cílem zavádění opatření ke sladování je mimo jiné také odbourávání stresu

souvisejícího s nedostatkem času na osobní život, snížení absencí, zlepšení pracovní atmosféry a optimalizace pracovního výkonu.

Oblast sladování práce a osobního života je tématem pro většinu zaměstnanců a zaměstnankyň. Pokud se týká poskytované péče, z dotazníkového šetření plyne, že okolo 8 % zaměstnaných pečuje o dítě do 10 let věku (mírně přitom převažují ženy). Mezi samoživiteli je 14 % mužů a 6 % žen. O jinou závislou osobu pečují 2 ženy (4 % žen), muži nikoliv.

V tomto smyslu je zajímavé, že především muži jsou kritičtější k umožnění vycházení vstříc potřebám sladování: celkem 7 % mužů volí variantu, že zaměstnavatel spíše nevychází vstříc sladování, zatímco ženy ji volí pouze ve 4 % případů (viz následující graf).



Doporučení:

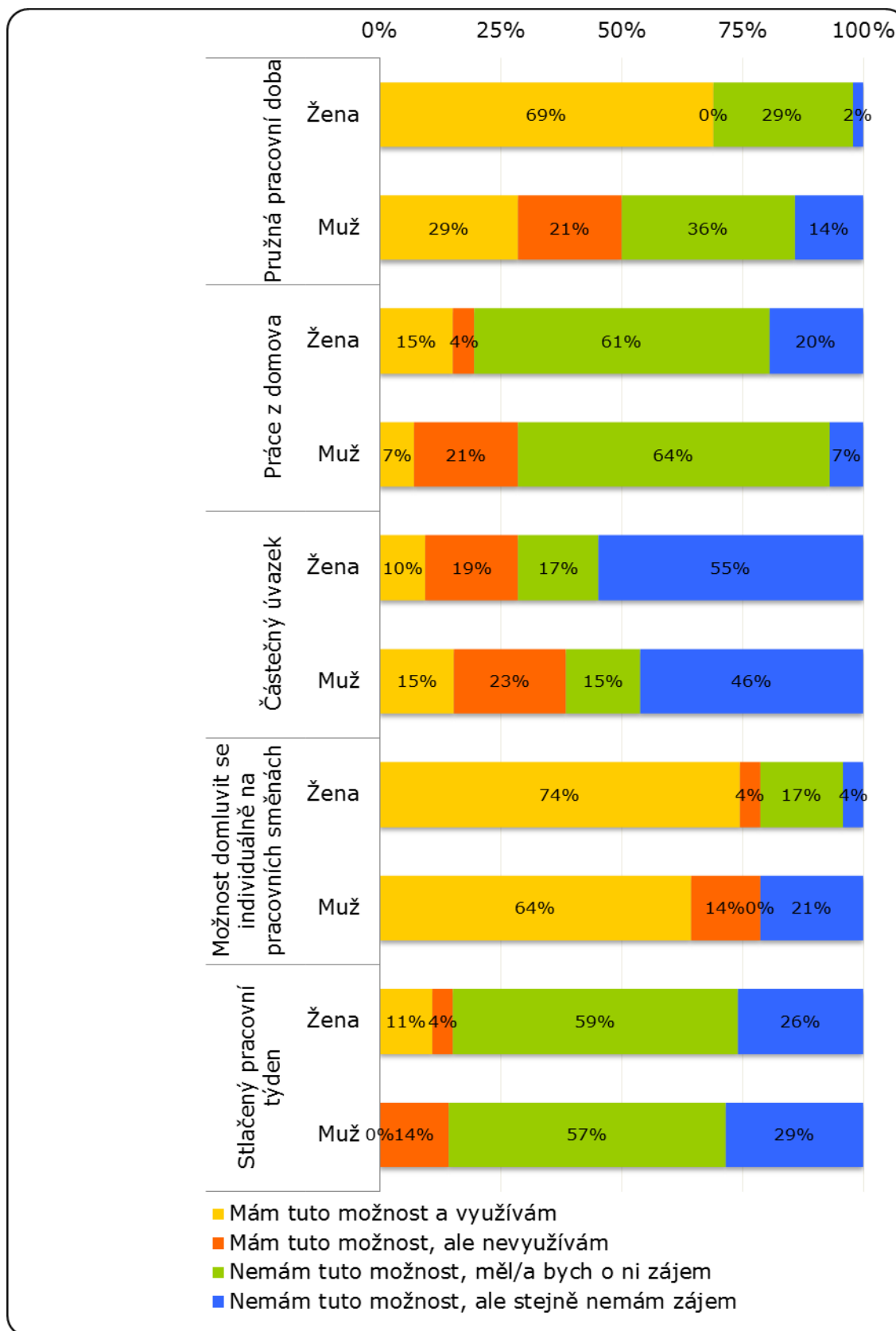
- Sladování práce a osobního života je tématem, jemuž je v rámci interní personální politiky třeba věnovat pozornost. Souvisí i s kulturou přesčasů, s kulturou práce a podpory osobního rozvoje.
- Zároveň doporučujeme intenzivně komunikovat možnosti pro sladování nejen se zaměřením na ženy, ale také na muže tak, aby se implicitně necítili vylučováni (viz dále graf "Podporuje Váš zaměstnavatel stejně otce jako matky?").

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.

Sladování práce a osobního života se samozřejmě netýká pouze rodičů s dětmi či pečujících osob, ale genderová citlivost mužů k tomuto tématu je velmi zajímavá. To se týká i otázek spojených s možnostmi flexibility: jak plyne z realizovaného dotazníkového šetření, zdá se, že o flexibilní formy práce vyjadřují zájem především muži. O pružnou pracovní dobu by mělo zájem 36 % mužů (ku 29 % žen), o práci z domova 64 % (ku 61 % žen) a překvapivě poměrně velké procento by mělo zájem i o částečný úvazek 15 % mužů (ku 17 % žen) – více viz příložený graf.

Z realizovaného dotazníkového šetření také plyne, že muži mnohem méně dostupné flexibilní formy využívají. Například pružnou pracovní dobu má možnost využít, ale nevyužívá, 21 % mužů, zatímco takto neodpověděla žádná z žen. V případě práce z domova tuto možnost má, ale nevyužívá 21 % mužů (zatímco v případě žen jsou to pouhých 4 %).



Vnitřní předpis (Pracovní doba a evidence docházky – směrnice) obecně upravuje možnosti flexibility, konkrétně rozsah pracovní doby, pracovní režim, evidenci odpracované a neodpracované doby, doklady evidence pracovní doby zaměstnanců/zaměstnankyň společnosti, kteří mají se společností uzavřen pracovní poměr. Uvádí i konkrétní zaměření flexibility pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně, kromě taxativně vyjmenovaných pozic (včetně zaměstnanců a zaměstnankyň zákaznického servisu). Jako zajímavé se však jeví, že odkaz na možnost home office ve vnitřním předpisu není. Tato možnost flexibility je upravena vlastní směrnici – Home office směrnice. S ohledem na povahu práce na pobočce XY je samozřejmě možné zpochybňovat otázku možnosti využívání této flexibility, jako pozitivní však hodnotíme, že i přes obtíže vůbec s otevřením tohoto tématu, úvahy o formě home office v rámci call centra padají: „V call centrech začíná být trend, že by chtěli propagovat HO, ale naše technologie to neumožňuje – v současné době to možné není, ale do budoucna se tomu nebráníme.“

Záleží tedy především na dostupném technickém řešení, které aktuálně k dispozici není. Pokud by bylo, zdá se, že by mohl být home office využíván širěji mezi zaměstnanými. Zatím je poskytován spíše výjimečně, na specifických pozicích, které jej umožňují. Zajímavé je dvojí vnímání home office: jako nárazové formy práce, výjimečné ve chvíli, kdy se např. zdravotně nedaří. Druhý náhled pak nabízí home office jako variantu práce – resp. dopracování administrativy či obsahu, jež jde z domova

dělat. Ve své podstatě se však zdá, že home office je vnímán spíše s ohledem na flexibilitu odváděné práce směrem k zaměstnavateli, nežli na velkou flexibilitu poskytovanou směrem k zaměstnaným.

Pokud se týká zkrácených úvazků, ukazuje se, že i ty jsou ve své podstatě poskytovány pouze výjimečně. Pouze 15 % zaměstnaných má částečný úvazek, přičemž převažují ženy. Samozřejmě malé procento využívání částečných úvazků může být spojeno se skutečností, že XY obecně nabízí velmi zajímavý benefit ve formě stanovené týdenní pracovní doby zaměstnaných společnosti v rozsahu 37,5 hodin týdně. Na druhou stranu však vyplynulo, že částečný úvazek se poskytuje spíše ve výjimečných případech, které jsou odůvodněné zdravotními potřebami. To se zdá jako velmi omezující, zvláště s ohledem na skutečnost, že mezi akcentovanými důvody pro udělení částečného úvazku není např. návrat z rodičovské dovolené a péče o dítě (pokud by v takovýchto případech nebylo vyhověno zaměstnanci/zaměstnankyni, mohl by se dostávat zaměstnavatel do rozporu se zákonnými nároky rodičů na úpravu pracovní doby).

Zároveň jsme v pobočce XY narazili na vnímání brigádníků jako „part-timistů“, tedy jako těch, kteří jsou u XY na částečný úvazek a kteří využívají flexibilitu. Tedy umožňuje se jim mnohem větší flexibilita: mají možnost 14 dní dopředu plánovat směny na celý měsíc, v případě potřeby je možné se domluvit na výměně služeb, lze mít preferenci jen určitých typů služeb apod. Záleží primárně na vedoucích jednotlivých

týmů, z terénního šetření se však zdá, že problém domluvit se a přizpůsobit osobním nastavením a potřebám (včetně potřeb spojených s otázkami sladování práce a osobního života) není vůbec častý. Výhody flexibility se však využívají oboustranně, i pro zaměstnavatele: v případech dovolených, v případech málo obsazených směn, v případě náhlé nemocnosti kmenových zaměstnanců a zaměstnankyň se oslovují aktivní pracovníci a pracovnice na dohody tak, aby byla směna zajištěna.

Zaměstnaní, kteří se zúčastnili auditního šetření, oceňují vzájemnou vstřícnost i v rámci kolektivu: „*U nás je to na kolektivu, každý ví, kdo má rodinu a děti, je tu chápavost, když je dítě nemocné, i mezi sebou si lidi vypomáhají. Můj vedoucí neměl nikdy problém, že bych měla často nemocné děti.*“ „*Důležitý je vedoucí i kolektiv. Chvilku jsem si připadala divně, že teď mám něco jinak, ale bavila jsem se o tom se všema v týmu, nikdo mi na rovinu nic neřekl. A já sama cítím, že jsou s tím ok.*“

Tato otevřená komunikace je velmi pozitivní, lze ji ale ještě více rozvinout v tom smyslu, že by mohla být intenzivně uchopena a řízena vedoucími a nikoliv pouze samotnou pracovníci/pracovníkem. Tak jak je to v případech, kdy dojde k náhlé nemocnosti, či u dovolených.

Doporučení:

- Navrhujeme zvážit možnosti poskytování větší flexibility ve formě částečných úvazků, domluv na směnách i osobám na hlavní pracovní poměr. Toto mít na mysli zvláště s ohledem na podporu rodičů s dětmi (tak, jak je formulováno i zákonnou úpravou). Je možné zvážit i využití sdíleného pracovní místa jako varianty při obsazování pozic.
- Doporučujeme nezapomínat a i nadále pracovat s dobrou atmosférou a kolegiálním vnímáním různých nastavení flexibility v týmech tak, aby se předcházelo případným tenzím.
- Pokud budou technická řešení dostupná, navrhujeme postupně identifikovat pozice vhodné pro pilotní ověření jejich přenosu do režimu home office. Již samotná verbalizace tohoto tématu má pozitivní dopady na populaci zaměstnaných v tom smyslu, že se hledají různé cesty umožnění vyjít jim vstříc.

Management mateřské/rodičovské dovolené

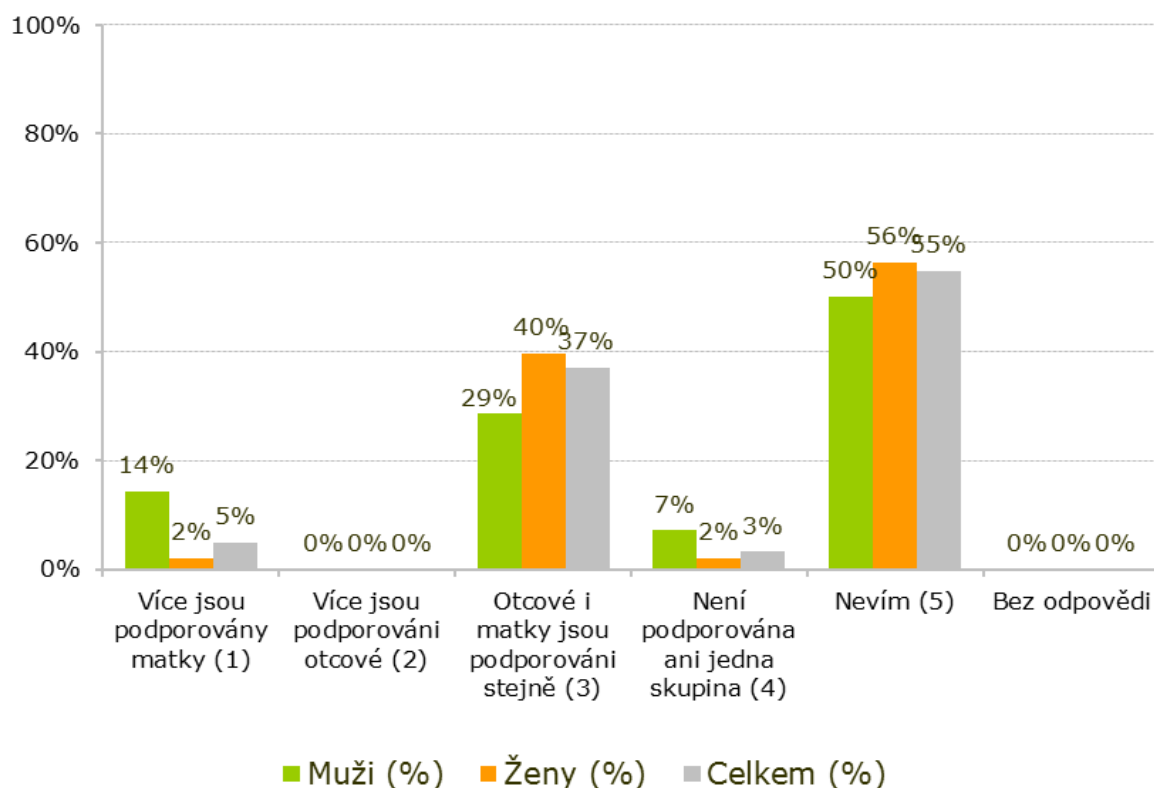
Tato kapitola se věnuje managementu mateřské a rodičovské dovolené, tedy způsobům, jakým se firma staví k procesům odchodu na mateřskou či rodičovskou dovolenou, jakým způsobem udržuje komunikaci se zaměstnanci a zaměstnankyněmi, kteří na mateřské či rodičovské dovolené (dále jen MD/RD) jsou, a jak probíhá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

Management mateřské a rodičovské dovolené není systematicky podpořen interními směnicemi a systematickým přístupem. To vystupuje najevo především ve srovnání s ostatními agendami. Nicméně tato neukotvenost umožňuje nastavení poměrně hodně individualizovaných přístupů – které jsou dány především konkrétním obsazením klíčových pozic velmi vstřícnými a vnímavými osobami. V případě personálních změn však nastavená pozitiva a senzitivita k tématu managementu mateřské

a rodičovské dovolené může být ztracena. Rizikem neukotveného přístupu je i jeho nižší transparentnost a rizika nerovného přístupu k němu (resp. nerovného přístupu k benefitům, které dobře fungující management MD/RD může přinášet pro zaměstnané i zaměstnavatele).

V tomto smyslu je nutné zdůraznit, že mezi zaměstnanými aktuálně není žádný otec na mateřské a rodičovské dovolené, péče se mužů však také může týkat a jak ukazují statistiky i týká (viz výše). Z dotazníkového šetření pak plyne, že muži jsou opět více kritičtí k otázce podpory ze strany zaměstnavatele. 14 % mužů si myslí, že zaměstnavatel více podporuje matky a zároveň 7 % mužů si myslí, že nejsou podporováni ani matky, ani otcové. To je s ohledem na snahu po vytváření „rodinné“ kultury XY poměrně zarážející. Může to však souviset i s předáváním informací a ukotvením agendy otců, která se nabízí právě v managementu mateřských a rodičovských dovolených – konkrétně se jedná o nároky otcovského volna.

Podporuje Váš zaměstnavatel stejně otce zaměstnance jako matky zaměstnankyně?



Pokud se jedná o management mateřské a rodičovské dovolené, je důležité se zaměřit na otázku otevřené komunikace a přípravného období před odchodem na rodičovskou dovolenou, následně na komunikaci a spolupráci během mateřské/rodičovské dovolené a později facilitaci návratu zaměstnankyně či

zaměstnance z rodičovské/mateřské dovolené zpět do zaměstnání.

Jak již bylo naznačeno, otevřená komunikace funguje především na základě individuálního přesvědčení, že těhotenství není problém a je možné zvážit veškeré možnosti nastavení: od odchodu na celou rodičovskou dovolenou v jejím plném rozsahu, až po přípravu nastavení na různé formy spolupráce během

rodičovské či snahy o brzký návrat zpět na danou pozici přímo po mateřské dovolené.

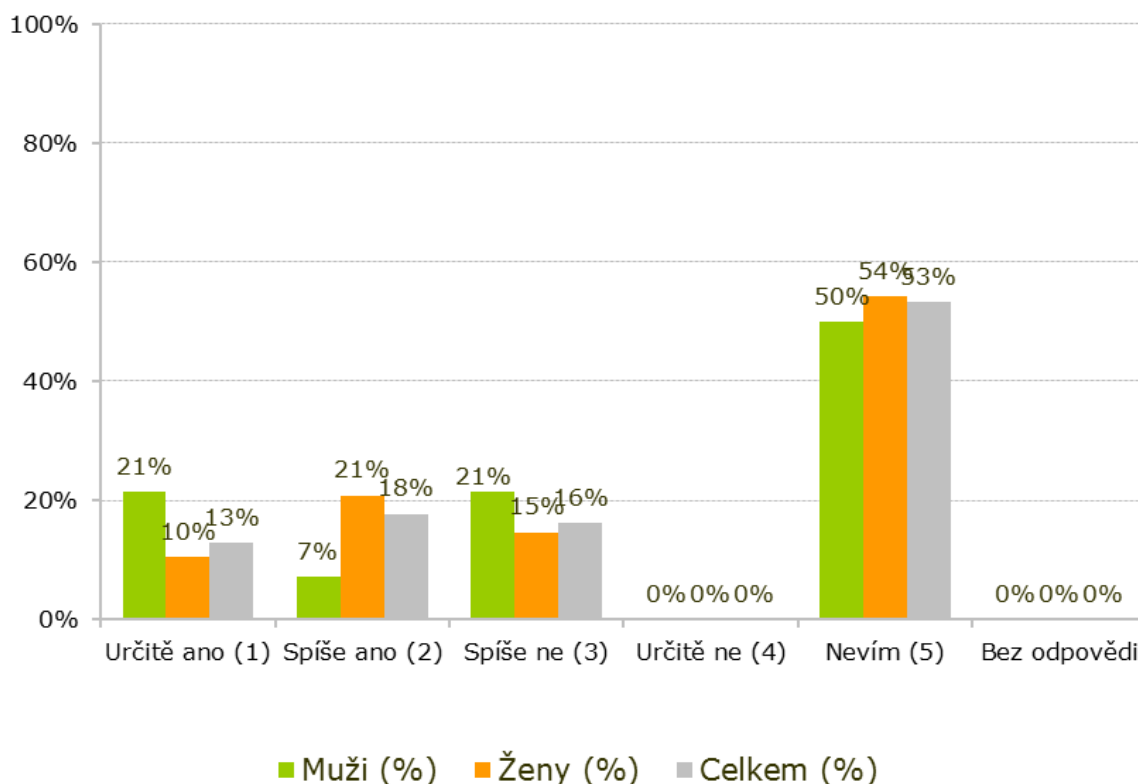
V tomto smyslu se zdá, že existuje otevřený prostor pro individuální domluvu, existují individuální zkušenosti s tím, že vše lze nastavit dle potřeb rodičů. Je zajímavé, že tyto zkušenosti se objevují především na manažerských pozicích – které na jednu stranu mohou být vnímány jako obtížně nahraditelné a na druhou stranu ale i nabízející alespoň určitou formu flexibility. Na druhou stranu samozřejmě je otázka podpory vnímání těchto individualizovaných řešení – a především se zde naráží i na

individuální vnímání otázky péče a jejího poskytování jako genderovaných v hlavách jednotlivých zaměstnanců a zaměstnankyň:

„...co mne překvapilo, že mi do toho budou mluvit: stejně si to rozmyslíš, stejně to bude jinak a budeš tři roky.“

Pokud se jedná o zahrnutí do týmových aktivit, jsou ženy na rodičovské dovolené nadále zvány na školení i do týmu. Záleží však především na jednotlivých team managerech, kteří/které jsou s ženami na rodičovské dovolené v kontaktu – a do jaké míry s nimi intenzivně komunikují. Jak plyne z dotazníkového šetření, 31 % zaměstnaných

Udrhuje váš zaměstnavatel kontakt se zaměstnanými na rodičovské dovolené?



spíše či určitě má za to, že zaměstnavatel udržuje kontakt, zatímco 16 % vnímá, že se tak spíše neděje (viz následující graf).

Pokud se jedná o návrat zpět do zaměstnání, bylo sdíleno jednoznačně přesvědčení, že o práci se navracející zaměstnankyně bát nemusí. Hledá se vždy odpovídající zařazení a konkrétní řešení situací, včetně adaptačního plánu a zaškolení po návratu. To je rozhodně dobrou praxí. Na druhou stranu jako velmi slabé se ukázalo téma nabídky flexibility – omezené zaměření povolování částečných úvazků, možnosti výběru směn apod. To navrhuje i s ohledem na zákonnou úpravu nároku na úpravu pracovní doby změnit.

- Komunikaci s rodiči na mateřské a rodičovské dovolené vést systematicky, rozvrhnout kompetence vedoucí – HR tak, aby byla zajištěna alespoň minimální komunikace a distribuce nabídek vzdělávání a zahrnutí do týmových aktivit tak, aby daná zaměstnankyně stále byla součástí pracovního týmu. Informovat o nárocích vyplývajících ze zákona a týkajících se také otců (otcovská dovolená), možnost změn v čerpání rodičovské dovolené, střídání se na rodičovské dovolené apod. Vytvořit např. krátký informační materiál pro budoucí rodiče.

Doporučení

- Zvážit ukotvení agendy managementu mateřské a rodičovské dovolené a tak systematicky přistoupit k tématu.
- Management mateřské a rodičovské dovolené by měl být zaměřen na všechny rodiče napříč firemní hierarchií tak, aby nebyl vyvoláván dojem určitých hierarchických konotací.
- Zahrnout do komunikace ohledně tématu rodičovství i otce – konkrétně je seznámit s jejich nároky a možnostmi čerpání otcovského volna, zvážit možnost vytvoření stručného letáku poskytujícího základní informace – i s ohledem na variabilitu různých forem pracovní spolupráce a dopadů do nároků na čerpání otcovské dovolené. V tomto smyslu je vhodné zvážit varianty možných benefitů, které by nároky dorovnávaly.

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 firmy a jejich přístupu k dílčím tématům, která se k rovným příležitostem váží (např. diskriminace).

Firma XY s.r.o. vyjadřuje respekt k lidským právům a jednotlivci, včetně zákazu diskriminace na základě pohlaví, sexuální identity či rodinného stavu ve svých interních dokumentech.

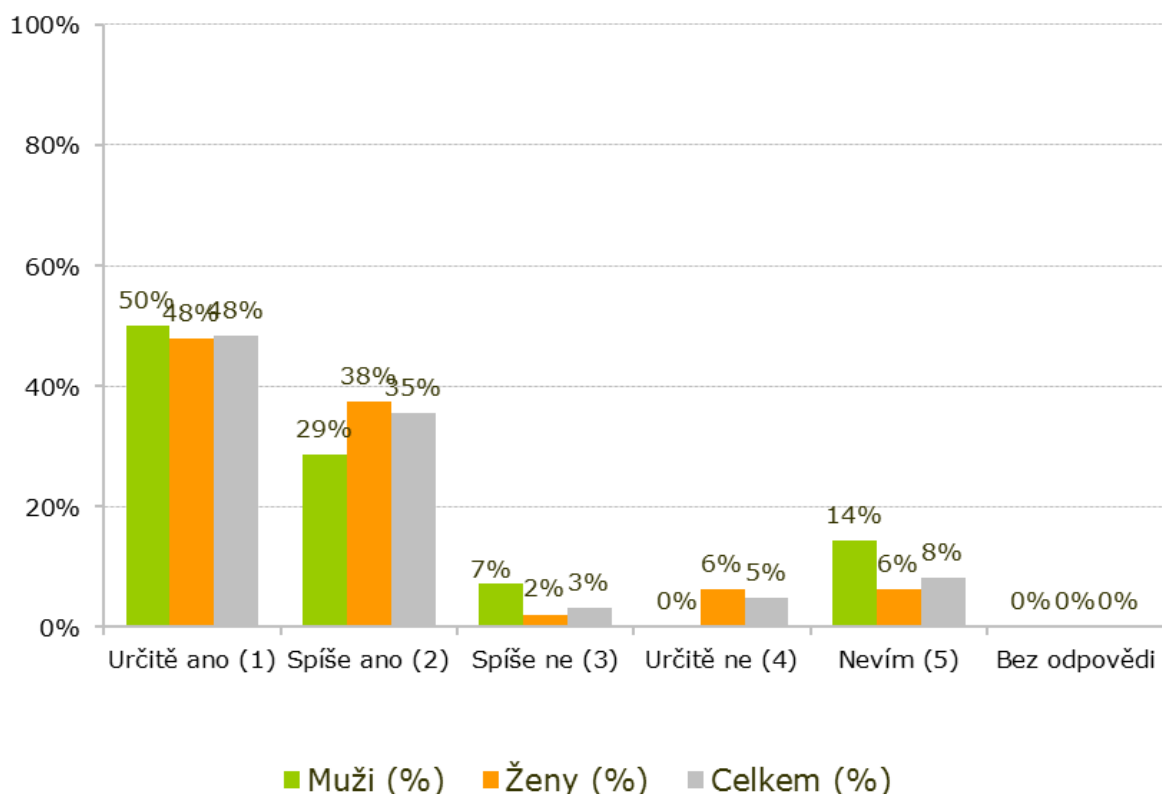
Případy znevýhodnění na základě pohlaví jsou podle dotazníkové šetření poměrně vzácné – s případem znevýhodnění se v posledních třech letech setkala 3 % osob (4 % žen a 0 % mužů), 95 % lidí uvádí, že nikoli, zbývající neodpověděli. Zajímavé je, že právě toto znevýhodnění reflektují především ženy – a to v souvislosti s rovným odměňováním.

Pokud se týká otázek diskriminace, je důležité vnímat je i v souvislostech se snahou po rozvoji diverzifikovaných pracovních týmů. Ta však není nijak artikulována a je postavena pouze na podkladě individuální otevřenosti jednotlivých manažerů a manažerek a otevřenosti týmů k různorodosti jako takové. „*Etnicitu, národnost ani homosexualitu tady lidi netají a každý to toleruje a nikdo se nepozastavuje, bereme to automaticky, že to k nim patří. Těžko říct: kdo se hodí, ten se hodí. Chlap, ženská, je to jedno.*“

V případech neartikulované podpory diversity může docházet nejen k nesystémovým krokům a protěžování některých skupin, ale i naopak k posilování stereotypů v rámci týmů – či zaměstnanecké populaci jako celku. Pokud není ve firmě přítomna sounáležitost s politikou diversity, mohou se zde i tak nacházet jiné osoby, nemusí se ale cítit zahrnuté do kolektivu. Odchody z tohoto důvodu jsou v týmech také přítomny.

S případy šikany nebo sexuálního obtěžování se v posledních třech letech setkala také 3 % osob. Zde však je jiná zkušenost mužů a žen – celkem 7 % mužů a 2 % žen mají zkušenost s tímto tématem, 94 % uvádí, že nikoli. Jako překvapivá se jeví informovanost o možnostech jejího řešení. I přes systematické ukotvení tématu v interních dokumentech celkem nemalé procento zaměstnaných spíše neví, jak by takovýto případ řešili – celkem 7 % mužů a 8 % žen.

Víte, jak byste řešil/a případ diskriminace, šikany nebo sexuálního obtěžování na pracovišti?



V minulosti mělo zkušenost se šikanou více zaměstnanců a zaměstnankyň, nicméně situace se spíše neřešila, resp. informace o negativních jevech na pracovišti nevzešla ze strany obětí. Ty většinou nenalezly odvahu situaci otevřeně řešit, o situaci kolovala „šuška“, řešení však nebylo přímé – agresor odešel/byl odejit z jiných důvodů. V historické paměti zaměstnaných zůstává i příklad velké fluktuace v jednom týmu z důvodu špatného vedení, který byl řešen přímo z HR oddělení, pouze na základě zjištění o této vysoké fluktuaci. To je

pozitivním příkladem proaktivního přístupu. Velmi pozitivní je i ochrana oběti a prevence její sekundární viktimizace prostřednictvím interního předpisu Obtěžování a šikana.

V průběhu auditního šetření vytanulo velmi zajímavé téma ve vztahu k zaměstnancům a zaměstnankyním v kontextu práce s agresivními klienty. Ač se nejedná o práci v přímém kontaktu, verbální agrese může být mnohdy velmi nepříjemná, avšak objevuje se trend podpory především klienta. Nepříjemné pracovní prostředí se tak může

vytvářet ne v rámci pracovního prostředí samotného, ale především prostřednictvím (verbální) agrese ze strany klientů a nedostatečnému pocitu podpory a ochrany. Toto může být sekundárně genderovaný jev, kdy se převážně jedná o pracovnice ženy, které jsou napadány muži.

Doporučení:

- Pokud se týká tématu šikany a obtěžování, bylo by vhodné více komunikovat informace o fungování etické linky a především o jejím využívání tak, aby se dostala zaměstnaným zpětná vazba o řešeních/podnětech pro zlepšení v této oblasti.
- Navrhujeme HR oddělení nadále využívat proaktivní přístup při náznacích možných negativních jevů na pracovišti, nicméně i přes tuto aktivitu doporučujeme ctít zájem oběti – tj. snažit se akceptovat jejich názor na věc, nezveřejňovat a neeskalovat případné téma. I přes podporu obětí deklarací zákazu odvetných opatření, je možné, že nepříjemné prostředí zhorší atmosféru práce nejen pro daného jedince, ale i pro tým samotný.
- Doporučujeme propracovat metody podpory pro zaměstnance a zaměstnankyně v případě nepříjemných interakcí s klienty: nezaměřovat se pouze na supervizi a kontrolu, ale také psychohygienu a podporu. Tak napomáhat prevenci vyhoření.

Systém komunikace

Tato kapitola se zabývá problematikou komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci a zaměstnankyněmi a vedením XY s.r.o. 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 firmy cestou, jak podpořit korektní a nediskriminační jednání.

Atmosféra na pracovišti je velmi pozitivní a je to i tím, že se s ní citlivě zachází a ve své podstatě i systematicky vytváří: a to i s ohledem na možnosti využití této atmosféry v rámci dobrého PR, doporučení (Referral program) i pozitivních vztahů v rámci hierarchie – tj. kultura tykání. I s ohledem na prostorové uspořádání open space panuje kultura otevřených dveří. „*Lidé ví, že mají i mě – a i kdyby ne, tak jsou i dialogy, mají partáky z řad boardu a senior manažerů, také mají možnost poslat otázky a říct i tady otázky, které je trápí a nebyly zodpovězeny.*“ Jako velmi pozitivní se ukazuje vnímání otevřenosti vedení pro návrhy a zpětnou vazbu: 98 % respondentů a respondentek dotazníkového šetření vnímá otevřenost vedoucích pro jejich návrhy. Pouze 2 % volilo variantu odpovědi nevím.

Komunikace a sdílení informací je na poměrně rozvinuté úrovni. Informačními kanály jsou především e-maily, intranet, skupinové schůzky – na denní i týdenní bázi, ale i prostřednictvím funkčních rozvojových pohovorů a „jedna-jedniček“. Co je

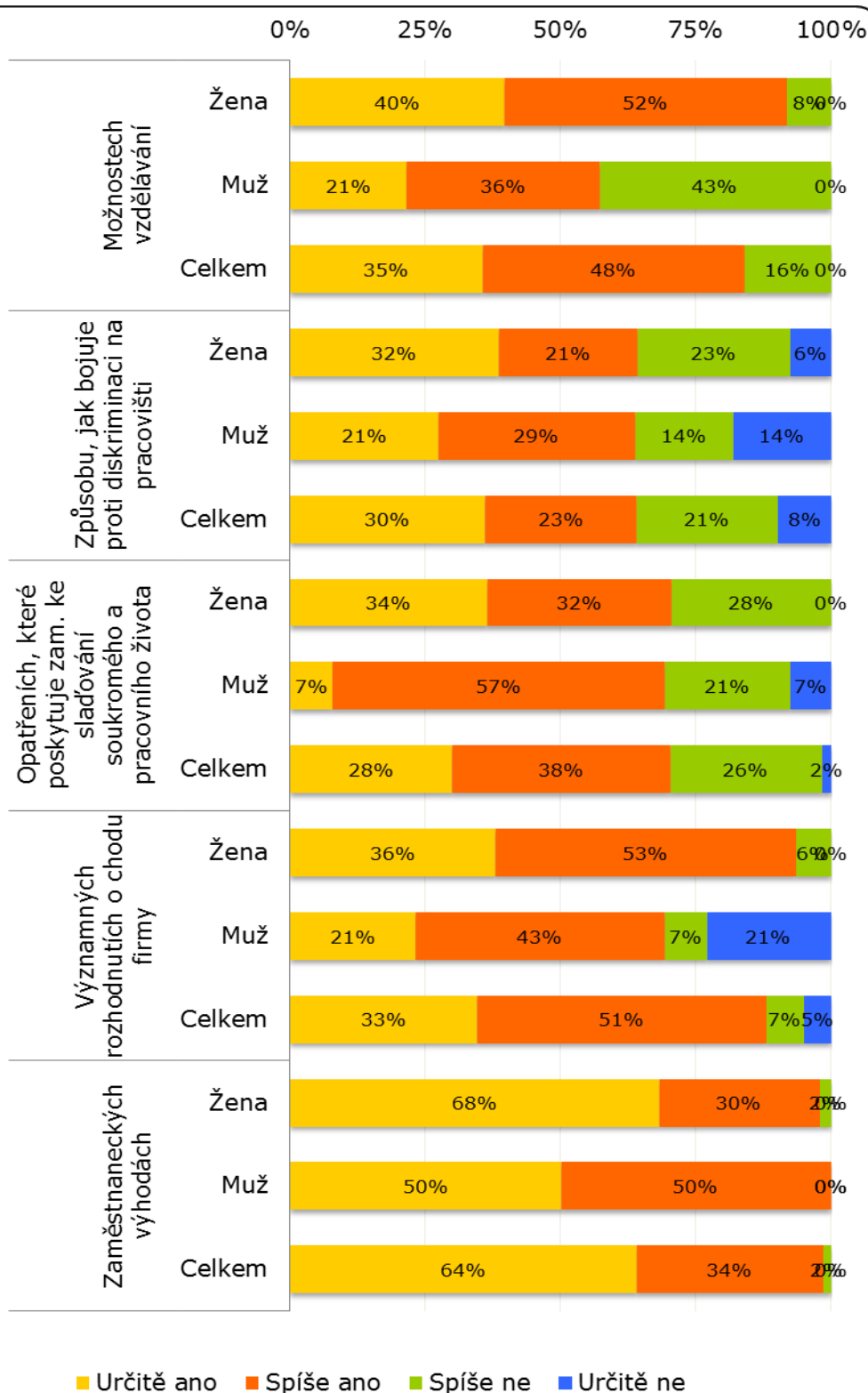
hodnoceno jako pozitivní, je i využití pravidelných porad pro rozvoj neformálních vztahů: „Každé ráno „pětiminutovka“, kde si řekneme, kdo má svátek, co je nového, kolik se vybralo rozhovorů za předchozí den.“ Toto však záleží na jednotlivých týmech a především možnostech pravidelných setkání (spolupráce s brigádníky a brigádníci a jejich nepravidelný režim jsou pro nastavení pravidelných setkání limitující). Velmi pozitivní je i systém teambuildingů a následné propojení na CSR aktivity, které napomáhají právě rozvoji soudržnosti v rámci týmu. Vztahy obecně jsou vnímány jako pozitivní a to nejen na linii kolegiální. Firmě se podpora rozvoje dobré atmosféry na pracovišti následně vrací „Kdyby tu nebyl dobrý kolektiv, tak bych tu nebyla.“

Co se týče informovanosti zaměstnanců a zaměstnankyň, zdá se, že existuje snaha předávat informace shora dolů, tj. informace se snaží být komunikovány tak, aby byly včasné a uzpůsobené pro zaměstnance a zaměstnankyně. Obecně hodnotí zaměstnaní informovanost jako dobrou, i zde je zajímavé, že muži jsou kritičtější v tomto ohledu: nejkritičtěji vnímají přenos informací o významných rozhodnutích o chodu firmy,

způsobu boje proti diskriminaci, opatřeních ke sladování osobního a pracovního života, ale ku podivu i informovanosti o nabídce vzdělávání. U žen je nejintenzivněji vnímán limit v komunikaci ohledně boje proti diskriminaci a opatřeních na podporu sladování pracovního a osobního života (viz graf níže).

Generické maskulinum v materiálech interní povahy převažuje. Je zajímavé, že i přes opakované genderové audity se toto nastavení, zdá se, příliš nemění. Výjimkou jsou vnitřní předpisy Obtěžování a šikana a Rovné příležitosti, ve kterých generické maskulinum nepřevládá.

Zajímavé je také vizuální zobrazení klientů a klientek, stejně tak jako zaměstnanců a zaměstnankyň společnosti: např. ve zmiňovaném předpise Rovné příležitosti existuje ikona obchodního zástupce jako muže s kravatou a kufříkem, oproti obrázkům žen klientek i obchodních zástupkyň ve Vizi a strategii. Specificky jsou však oslovení zaměstnanci i zaměstnankyně v rámci oznámení pro zaměstnance. Zdá se však, že systematicky se inkluzivní diverzifikované prostředí prostřednictvím psaných a vizuálních materiálů příliš nebuduje.



Doporučení:

- Jako nevyužitý potenciál se zdý být chybějící důraz na genderovou linii nejen v komunikaci, ale i v rámci tvořených výzkumů a průzkumů. Oceňujeme, že se firma XY snaží zaměřovat na své zaměstnance a zaměstnankyně a zpětnou vazbu, při zadávání šetření však navrhujeme sledovat i linii genderovou, tj. statistiky členit dle pohlaví.
- Navrhujeme zaměřit se na přenos informací mezi zaměstnané. Cílit především na témata ohledně možností vzdělávání, ale také informací ohledně způsobu boje proti diskriminaci na pracovišti a opatřeních na podporu sladování práce a osobního života.

Pracovní prostředí

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

Využívané prostory jsou zaměstnanci/kyněmi vnímány veskrze pozitivně. Oceňují vybavenost kuchyňkami na každém patře, kde si lze ohřát a sníst donesené jídlo,

terasou i dostatečným počtem toalet, které reflektují převahu žen v zaměstnanecké populaci. Firma disponuje rovněž toaletami pro hendikepované na každém z pater, které společnost obývá.

Pozitivně přivítána by byla možnost dětského kouktu či tzv. flexi kandeláře, kterou by mohli využívat zejména zaměstnanci s malými dětmi. A to tím spíše, že přítomnost dětí na pracovišti je z bezpečnostních důvodů omezená.

Pracovní podmínky z hlediska kancelářského vybavení jsou vnímány také jako dostačující. Někteří zaměstnanci/kyně call centra mají k dispozici bezdrátová sluchátka, takže mohou při telefonických hovorech stát či chodit. Mají také rehabilitační míčky pod záda a podložky pod nohy. Individuálně se řeší případy nevyhovujících kancelářských židlí. Pro zaměstnanci/kyně byly také v minulosti organizovány soutěže, ve kterých sbírali body za sportovní aktivity. Tyto aktivní metody kompenzace sedavého způsobu práce však nejsou pravidelné a byly

Doporučení:

- Zavést aktivní způsob kompenzace sedavého zaměstnání, například formou pravidelných protažení se školenými trenéry/kami během pracovního dne.
- Zvážit možnost uzpůsobení pracoviště pro občasnou přítomnost osob s dětmi.

uskutečňovány jen jednorázově.

Společenská odpovědnost CSR

Společenská odpovědnost je evidentně oblast, jíž se XY intenzivně věnuje a která může být další přidanou hodnotou, kterou nabízí i svým zaměstnancům a zaměstnankyním. V XY se totiž CSR projevuje především zapojováním zaměstnanců/kyň do účasti na různých charitativních akcích. Na dobrovolnické dny jsou zpravidla vyhrazeny dva dny v roce, kdy se zaměstnanci/kyně věnují vybraným činnostem například v dětských domovech, útulcích nebo při sportovních charitativních akcích. Zaměstnanci/kyně vyvíjejí i vlastní iniciativu, kdy sami organizují finanční či materiální sbírku na podporu konkrétní charitativní organizace. Shodují se, že všechny tyto aktivity pro ně znamenají vesměs příjemné zpestření a také, že posilují soudržnost v rámci týmů.

Cílovou skupinou příjemců charitativních aktivit jsou především děti a zvířata. Zároveň je tématem i finanční gramotnost, ke které XY přispívá projektem XY či např. projekt XY.

V šetrném a odpovědném přístupu k životnímu prostředí byla

zaměstnanci/kyněmi často negativně zmiňována absence třídění odpadů.

Doporučení:

- Zavést systém třídění odpadů.
- Do portfolia společensky odpovědných aktivit zvážit možnost zahrnout i ty aktivity, které podporují ekonomicky slabé skupiny obyvatel, například samoživitele/ky, sociálně slabé rodiny.

SOUHRN DOPORUČENÍ – AKČNÍ PLÁN

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

Krátkodobá doporučení

Personální politika

- Cíleně sledovat a pravidelně vyhodnocovat statistiky o zastoupení žen a mužů v zaměstnanecké populaci, a to i s ohledem na další relevantní charakteristiky (věk, délka působení ve firmě, závazek péče aj.), pakliže se tak dosud neděje.
- Zaměřit se na téma diverzity týmů a vyhledávání kanálů pro oslovování vhodných cílových skupin – např. starší zaměstnanci a zaměstnankyně, rodiče na rodičovské dovolené apod.
- Pro inzerci doporučujeme jazykově vyvážit oslovování žen i mužů, resp. užívání zdvojených tvarů a tak se vyhnout generickému maskulinu. S ohledem na oslovení starších zaměstnanců a zaměstnankyň doporučujeme rozhodně se vyhnout odkazům na „mladý a dynamický“ kolektiv.
- S ohledem na velmi nízký průměrný věk zaměstnaných věnovat pozornost age managementu ve všech fázích HR cyklu.
- Vzhledem k nízké průměrné délce působení ve firmě sledovat důvody odchodů a realizovat výstupní pohovory, které by toto pomohly odhalit.
- Evidenci nástupů a odchodů a daných statistik vést s ohledem na pohlaví, sledovat případné rozdíly v poměrech propouštěných/odcházejících mužů a žen a kontrolovat, že nejsou podloženy diskriminačními důvody.
- Doporučujeme podpořit komunikaci o odchodech a nástupech i dovnitř oddělení a jednotlivých týmů tak, aby se podpořila transparentnost procesu a předešlo případným dohadům (včetně dohadů o diskriminačních důvodech).
- Zjišťovat a sledovat pravidelně naplňování potřeb zaměstnanců/kyň v oblasti vzdělávání a rozvoje. Vzdělávání více provázat s individuálním plánem každého zaměstnance/kyně i s ohledem na proces hodnocení.
- Zařadit žádané kurzy měkkých dovedností do nabídky tak, aby byly dostupné všem zaměstnancům/kyním v jejich pracovní době a zdarma.
- Vzdělávat zaměstnance/kyně na všech úrovních managementu a rozvíjet jejich

dovednosti v oblasti práce s talenty, motivace týmů a budování nástupnictví.

- Talent management zacílit také na osoby zaměstnané na DPP/DPC.

Hodnocení a odměňování

- Nadále doporučujeme pokračovat v nastaveném poskytování hodnocení „jedna-jedniček“, jež většina ze zaměstnaných má za velmi funkční a vítá je jako průběžné získávání zpětné vazby.
- Aktivně pracovat s případnými stereotypy, které se mohou v hodnocení projevit. V terénním šetření zaznívalo, že není jasný a vedený přístup k systému vyplňování hodnocení: jak moc rozsáhlé má být, jaké argumenty jsou zdůvodňující, dokonce ani nepanoval stejný názor na to, zda se hodnocení mohou měnit, resp. přepracovávat.
- Doporučujeme dávat zpětnou vazbu k vypracovanému půlročnímu hodnocení – a to i s ohledem na případné stereotypy, které se v něm mohou odrážet.
- Zvážit možnost transparentního informování o odměňování napříč celou zaměstnaneckou populací a přispět tím tak k lepší informovanosti a povědomí zaměstnanců a zaměstnankyň o férových podmínkách odměňování.
- Sjednotit systém přidělování mimořádných odměn na úrovni všech vedoucích oddělení tak, aby všichni zaměstnanci/kyně měli rovné a jasně definované příležitosti mimořádné odměny získat.

- Monitorovat přidělování odměn dle pohlaví, sledovat, komu se systematicky odměn nedostává – a zjišťovat, zda důvody nemohou být genderově podmíněné.

Sladování osobního a pracovního života

- Zvážit možnost podpory prorodinných opatření ve firmě, včetně rozšíření benefitů zaměřených na hlídání dětí, příměstské tábory apod.
- Proaktivně informovat zaměstnance/kyně o všech opatřeních, která jsou dostupná v oblasti sladování pracovního a osobního života.
- Intenzivně komunikovat možnosti pro sladování nejen se zaměřením na ženy, ale také na muže tak, aby se implicitně necítili vylučováni.
- Rozšířit oprávněné důvody pro čerpání sickdays, na důvody spojené s péčí o děti či jiné závislé osoby.
- Zvážit možnosti poskytování větší flexibility ve formě částečných úvazků, domluv na směnách i osobám na hlavní pracovní poměr. Toto mít na mysli zvláště s ohledem na podporu rodičů s dětmi (tak, jak je i formulována zákonnými úpravami). Je možné zvážit i využití sdíleného pracovní místa jako varianty při obsazování pozic.
- Komunikaci s rodiči na mateřské a rodičovské dovolené vést systematicky, rozvrhnout kompetence vedoucí – HR tak, aby byla zajištěna alespoň minimální komunikace a distribuce nabídek vzdělávání a zahrnutí do týmových aktivit

tak, aby daná zaměstnankyně stále byla součástí pracovního týmu. Informovat o nárocích vyplývajících ze zákona a týkajících se také otců (otcovská dovolená), možnost změn v čerpání rodičovské dovolené, střídání se na rodičovské dovolené apod. Vytvořit např. krátký informační materiál pro budoucí rodiče.

Kultura pracovního prostředí

- Navrhujeme zintenzivnit komunikaci ohledně boje firmy proti diskriminaci na pracovišti. Toto téma nevnímat úzce jako pouze diskriminaci žen, nýbrž v kontextu méně zastoupeného pohlaví.
- Pokud se týká tématu šikany a obtěžování, bylo by vhodné více komunikovat informace o fungování etické linky a především o jejím využívání tak, aby se dostala zaměstnaným zpětná vazba o řešeních/podnětech pro zlepšení v této oblasti.
- Navrhujeme zaměřit se na přenos informací mezi zaměstnané. Zaměřit se především na témata ohledně možností vzdělávání, ale také informací ohledně způsobu boje proti diskriminaci na pracovišti a opatřeních na podporu sladování práce a osobního života.
- Zavést systém třídění odpadů.

Dlouhodobá doporučení

Personální politika

- Zaměřovat se a cíleně se věnovat zastoupení mužů v organizaci, a to i ve fázi náboru nových pracovních sil. V tomto směru je možné zvažovat i některé z tzv. pozitivních opatření, která jsou cílena na zvýšení zastoupení méně reprezentovaného pohlaví ve firmě. Či pracovat s touto skutečností v rámci vizualizace náborů (muž – operátor na letácích) apod.
- Doporučujeme pokusit se podpořit zvýšení heterogenity a diverzity i výrazně mužských týmů. Jako vhodné se jeví spolupráce se školami, využití inzerce a zmínění vhodnosti pozice pro ženy či oslovení cílových skupin žen skrze specifické komunikační kanály apod.
- I nadále podporovat možnosti doporučení prostřednictvím Referral programu, zvážit jeho rozšíření i na doporučení pro brigádníky a brigádnice, pokud tvoří významnou část zaměstnanecké populace ve městě. Samozřejmě je možné odměny stupňovat, podmínit počtem odpracovaných hodin apod.
- Jako vhodné se jeví intenzivně komunikovat o možnostech interního náboru a v tomto smyslu senzitivně pracovat s talent managementem: dávat příležitost starším i mladším, ženám i mužům tak, aby byli připraveni přejít na hlavní pracovní poměr. Toto téma se však často váže k možnostem flexibility, které jsou větší v případě brigádnických pozic,

nežli v případě hlavního pracovního poměru. Jeví se jako vhodné proto tato témata vnímat ve vzájemném sepětí.

- Zvýšit informovanost o Future Leaders Programu mezi všemi zaměstnanci/kyněmi a stanovit jasná kritéria výběru talentů do programu.
- Intenzivněji se zaměřit na diverzifikaci pracovních týmů i s ohledem na věk. Mít na vědomí hledisko nejen věkové, ale také genderové.
- Zvážit vytvoření celkového konceptu age managementu: jeho propojení na stávající aktivity, důraz na zdraví a jeho podporu, ergonomii pracovního místa, ale například také možnosti postupného odchodu do důchodu a varianty flexibilních forem práce, které jako firma nabízí a umožňuje.
- Využít existující příklady dobré praxe, jako „role models“, a to včetně podpory náboru prostřednictvím samotných starších zaměstnanců a zaměstnankyň.
- Zvážit možnost zavedení DPP na předání agendy ve chvílích, kdy se nedaří obsadit uvolněnou pozici tak, aby bylo možné předání agendy v rámci překryvu. Samozřejmě záleží na ochotě obou stran se takového systému zúčastnit, nicméně byla by vytvořena legitimní možnost pro předání agendy, která by nespolehlá pouze na ochotu, ale byla by i honorovaná.

Hodnocení a odměňování

- Možnost využití i dalších cest nastavení férovosti směrem k hodnoceným (např.

kalibrace) hodnocení oproti stanovování procentuální/poměrové možnosti hodnotit v daných stupních.

- Využít veřejně dostupný systém Logib – analytický nástroj pro samostatné testování rovnosti v odměňování mezi muži a ženami – tj. testování stejné odměny za stejnou práci.

Sladování osobního a pracovního života

- Sladování práce a osobního života je tématem, jemuž je v rámci interní personální politiky třeba věnovat pozornost. Souvisí i s kulturou přesčasů, s kulturou práce a podpory osobního rozvoje.
- Zvážit ukotvení agendy managementu mateřské a rodičovské dovolené a tak systematicky přistoupit k tématu.
- Management mateřské a rodičovské dovolené by měl být cílen na všechny rodiče napříč firemní hierarchií tak, aby nebyl vyvoláván dojem určitých hierarchických konotací.
- Zahrnout do komunikace ohledně tématu rodičovství i otce – konkrétně je seznámit s jejich nároky a možnostmi čerpání otcovského volna, zvážit možnost vytvoření stručného letáku poskytujícího základní informace – i s ohledem na variabilitu různých forem pracovní spolupráce a dopadů do nároků na čerpání otcovské dovolené. V tomto smyslu je vhodné zvážit varianty možných benefitů, které by nároky dorovnávaly.

- Zvážit možnost definování zájmu o cílený rozvoj diverzity týmů: a to nejen s ohledem na pohlaví, ale také věk, či např. etnicitu. Ojedinělé zkušenosti s tématem podpory méně zastoupeného pohlaví definovat – a nastavit mantinely pozitivních akcí tak, aby byli s nimi v souladu všichni zaměstnanci a zaměstnankyně, stejně tak jako reprezentanti dané skupiny.
- Pokud budou technická řešení dostupná, navrhujeme postupně identifikovat pozice vhodné pro pilotní ověření jejich přenosu do režimu home office. Již samotná verbalizace tohoto tématu má pozitivní dopady na populaci zaměstnaných v tom smyslu, že se hledají různé cesty umožnění vyjít jim vstříc.

Kultura pracovního prostředí

- Doporučujeme nezapomínat a i nadále pracovat s dobrou atmosférou a kolegiálním vnímáním různých nastavení flexibility v týmech tak, aby se předcházelo případným tenzím.
- Doporučujeme propracovat metody podpory pro zaměstnance a zaměstnankyně v případě nepříjemných interakcí s klienty: nezaměřovat se pouze na supervizi a kontrolu, ale také psychohygienu a podporu. Tak napomáhat prevenci vyhoření. Pokud možno, tyto nástroje cílit také na pracovnice a pracovníky na brigádě.

- Zavést aktivní způsob kompenzace sedavého zaměstnání, například formou pravidelných protažení se školenými trenéry/kami během pracovního dne.
- Co se zdá jako nevyužitý potenciál je důraz na genderovou linii nejen v komunikaci, ale i v rámci tvořených výzkumů a průzkumů. Oceňujeme, že se XY snaží zaměřovat na své zaměstnance a zaměstnankyně a zpětnou vazbu, při zadávání šetření však navrhujeme sledovat i linii genderovou, tj. statistiky dělit dle pohlaví.
- Doporučujeme využít v rámci vnitřního předpisu – Rovné příležitosti i odkazu na konkrétní příklady diskriminace z důvodu pohlaví obdobně, jako je pozornost věnována zdravotnímu postižení.
- Navrhujeme HR oddělení nadále využívat proaktivní přístup při náznacích možných negativních jevů na pracovišti, nicméně i přes tuto aktivitu doporučujeme ctít zájem oběti – tj. snažit se akceptovat jejich názor na věc, nezveřejňovat a neeskalovat případné téma. I přes podporu obětí deklarací zákazu odvetných opatření, je možné, že nepříjemné prostředí zhorší atmosféru práce nejen pro daného jedince, ale i pro tým samotný.
- Do portfolia společensky odpovědných aktivit zvážit možnost zahrnout i ty aktivity, které podporují ekonomicky slabé skupiny obyvatel, například samoživitelé/ky, sociálně slabé rodiny.

PŘÍLOHY

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ
