



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

GENDEROVÝ AUDIT

XY, A. S.

2018



OBSAH

Zadání a metodika genderového auditu	4
Rovné příležitosti na trhu práce	4
K čemu slouží genderový audit?	4
Gender Studies, o.p.s.	5
Firmám nabízí	5
Metodika genderového auditu.....	5
Metadata	5
Vize, mise, etika chování	5
Vnitřní předpisy upravující vybrané oblasti (formalizované dokumenty)	5
Jiné interní materiály a dokumenty	5
Individuální rozhovory	6
Skupinové rozhovory	6
Dotazníkové šetření	6
Souhrn hlavních zjištění a doporučení	7
Poděkování	7
Shrnutí	7
Úvod	9
Cíle firmy z genderového hlediska	9
Analytická část: Zjištění genderového auditu	11
Personální politika	11
Základní struktura organizace	11
Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň	13
Příklad dobré praxe odjinud	15
Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň.....	15
Vzdělávání a kariérní rozvoj.....	16
Age management ve vztahu k genderu.....	20
Příklad z praxe	21
Systém hodnocení a odměňování	22
Systém hodnocení	22
Odměňování	22
Benefity.....	25
Slaďování osobního a pracovního života.....	25
Flexibilní formy práce	27
Management mateřské/rodičovské	30
Kultura pracovního prostředí	33
Přístup k politice rovných příležitostí	33
Systém komunikace	34
Pracovní prostředí	37
Společenská odpovědnost CSR.....	37
Souhrn doporučení.....	39
Krátkodobá doporučení.....	39
Personální politika	39
Hodnocení a odměňování.....	39
Slaďování osobního a pracovního života.....	40
Kultura a pracovní prostředí.....	40
Dlouhodobá doporučení	41
Personální politika	41
Hodnocení a odměňování.....	41

Sladování osobního a pracovního života	42
Kultura a pracovní prostředí	42
Přílohy	43
Dotazníkové šetření	43

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, vyhodnocuje tedy podporu rovných příležitostí žen a mužů ve firmě. Jeho cílem je zhodnotit stávající situaci, ocenit dobré praxe a nabídnout cestu ke zlepšení v problematických oblastech.

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

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

Související opatření přinášejí, kromě vyhovění zákonným požadavkům, celkové zlepšení a zefektivnění pro firmu. Podpora sladování přináší firmě spokojenější, loajálnější a

motivovanější pracující; uplatňování principů rovnosti příležitostí zase přináší mimo jiné i rozmanitější a inovativnější pracovní týmy a rozšiřuje zásobárnu talentů.

Gender Studies, o.p.s.

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

Firmám nabízí

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

Metodika genderového auditu

Realizovaný genderový audit vychází ze Standardu genderového auditu, vydaného Úřadem vlády ČR¹. Pro audit byla využita kombinace výzkumných metod kvalitativních (analýza dokumentů, individuální rozhovory, fokusní skupiny) a kvantitativních (dotazníkové

šetření) 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)

Vize, mise, etika chování

- Směrnice – XY

Vnitřní předpisy upravující vybrané oblasti (formalizované dokumenty)

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

Jiné interní materiály a dokumenty

- Etická linka - XY
- Firemní etika a lidská práva – text z firemního portálu
- Prezentace XY
- Prezentace XY
- Prezentace XY Struktura
- Prezentace HR - XY
- Prezentace XY
- Prezentace XY s MD/RD 2016

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

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

Individuální rozhovory

V průběhu genderového auditu byly provedeny 3 hloubkové osobní rozhovory. Jednalo se o řízené rozhovory s lidmi z různých úrovní firemní hierarchie a z různých oblastí firmy. Rozhovory trvaly v rozmezí 45 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

Odpověď	Celkem (N)	Celkem (%)	Ve firmě (N)	Celkem (%)	Návratnost
Žena (F)	56	37%	105	28%	53%
Muž (M)	96	63%	273	72%	35%
Bez odpovědi	0	0%			
Celkem	152		378		40%

Zdroj: Zpráva Sociores

náborů a situace v oblasti lidských zdrojů, vzdělávání, age management, otcovství, mateřství a rodičovství. Rozhovorů se zúčastnilo celkem 24 osob. Skupinové rozhovory trvaly každý cca 2 hodiny.

Dotazníkové šetření

Zaměstnancům a zaměstnankyním byl distribuován on-line dotazník, celkem odpovědělo 152 osob, což představuje celkově nižší návratnost v poměru 40 %. Žen bylo mezi respondenty/respondentkami 56 (návratnost ve výši 53 %), mužů 96 (návratnost ve výši 35 %).

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 a. s., XY za spolupráci při realizaci genderového auditu, kdy s námi velice ochotně a otevřeně hovořili.

Zvláštní poděkování pak patří personálnímu oddělení, konkrétně paní XY a panu XY, kteří se postarali o hladký průběh auditu, přípravu dokumentů a statistik k analýze a napomohli zrealizovat dotazníkové šetření tak, aby bylo přístupné zaměstnancům a zaměstnankyním firmy. 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, a. s. a jeho pobočka XY je firma vyrábějící XY. V tomto smyslu se potýká s výzvami, které jsou spojené s otázkou personální struktury firmy. Obecně je XY doménou mužů, přičemž analýza zaměstnanecké struktury ukazuje další specifika: lidé pracují ve firmě poměrně dlouho, firma je pro ně srdcovou záležitostí, sami se nazývají „XY“. Firma řeší nábor a přijímání zaměstnanců a zaměstnankyň zejména v souvislosti se sezónní výrobou, která žádá zvýšení stavů pouze na omezenou dobu a v současné situaci trhu práce v ČR vyznačujícího se nízkou nezaměstnaností, kdy je obtížné sehnat zaměstnance a zaměstnankyně, kteří budou spolehliví a pracovití. Navrhujeme využití potenciálu horizontálně segregovaného trhu práce, motivovat osoby, pro vstup na trh práce do netradičních segmentů. Zvážit efektivitu využívání agenturních zaměstnanců a zaměstnankyň, zvážit navýšení kmenových zaměstnaných. S ohledem na zdravotní zátěž při fyzické práci je vhodné intenzivně pracovat s tématem age managementu, zejména

z perspektivy zdraví, nicméně velmi vítáme audity zaměřené na pracovní prostředí a snahu o budování maximálně vstřícných podmínek pro zaměstnance a zaměstnankyně, nicméně doporučujeme dále podpořit zaměstnance a zaměstnankyně v péči o zdraví.

Jako vhodné se jeví nadále rozvíjet možnosti flexibility pracovních režimů, aby byly šířeji využívané, přemýšlet o renastavení směnného provozu vhodného i pro pečující osoby a věnovat se zvýšenému ohledu na pracovní zátěž mužů, kteří mají malé děti. Muži se jeví jako ti, kdo mají nízké povědomí o možnostech sladování a byli také více přesvědčeni o nevstřícnosti zaměstnavatele v této věci. Zaměstnané více informovat o opatřeních na podporu sladování jako součásti politiky firmy.

Obecně lze shrnout, že se firma XY, a. s. se vyznačuje vysokou organizační a firemní kulturou, která je inherentní v psaných interních dokumentech. Důraz na transparentnost, vstřícnost vůči sladování pracovního a rodinného života a podporu flexibilních forem práce vnímáme v kontextu genderové rovnosti. Doporučujeme verbalizovat podporu rovnosti žen a mužů, nediskriminace a potírání šikany a obtěžování v interních dokumentech. Zesílit identifikaci zaměstnaných s interními dokumenty, zejména s deklarací podpory sladování pracovního a rodinného života a interní dokumenty obohatit o směrnici zaměřenou na oblast obtěžování a šikany. Firma poskytuje zaměstnancům a zaměstnankyním široký systém benefitů, rozmanité možnosti školení i vzdělávání a rozvoj kariéry. V závodě XY je zcela běžné, že vedoucí pracovníci a pracovnice vyrostli ve firmě a prošli kariérním postupem. Doporučujeme více se zaměřit na podporu žen při kariérním postupu prostřednictvím příkladů dobré praxe, motivováním a podporou. Celkově jsme se při auditu cítili jako ve stabilní silné firmě, kde

panuje otevřená atmosféra, procesy mají svá pravidla, se kterými jsou většinou zaměstnanci a zaměstnankyně obeznámeni. Rovné příležitosti žen a mužů nejsou ještě úplně

integrální součástí všech firemních procesů, ale k podpoře rovnosti se zaměstnanci i zaměstnankyně staví pozitivně.

ÚVOD

Cíle firmy z genderového hlediska

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

XY a. s. se obecně vyznačuje velmi vysokou firemní a organizační kulturou, přičemž interní procesy a oblast řízení lidských zdrojů má velmi pečlivě zpracovanou a upravenou systémem interních směrnic. Firma disponuje Směrnicí - Etika společnosti: „*Směrnice stanoví principy a postupy týkající se uplatnění zásad etiky v akciové společnosti XY (dále jen společnost). Cílem směrnice je přesně vyjádřit a definovat náš závazek etického jednání, zlepšit pozici společnosti a skupiny v této oblasti a poskytnout zaměstnancům jasný přehled etických zásad jako normu jejich praktického jednání a chování.*“ V této směrnici je definována také role ombudsmana/ombudsmanky ve firmě XY, a. s. Ombudsman/ombudsmanka jsou voleni vždy na tři roky. Firma také disponuje etickou linkou, na kterou se mohou zaměstnanci obracet v případech závažného porušení etického chování, případně chování, které je v rozporu se zákonem.

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

Vítáme prezentaci HR Úvodní den, která je velmi informativní a vstřícná a uvádí nově nastupující osoby velmi otevřeně do personálních procesů ve firmě. Předpokládáme, že je tato prezentace představena všem osobám, které nastoupí do firmy XY, a. s.

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

Doporučení:

- Provést revizi interních dokumentů z pohledu genderově senzitivního jazyka, dokumenty sjednotit a oslabit generické maskulinum, které je užíváno jako standard prakticky ve všech interních materiálech, které byly k analýze zpřístupněny.
- Doporučujeme standardizovat celý personální proces manuálem, který by zahrnoval i další personální procesy, které nejsou podchycené ve Směrnících či v Postupech ke směrnícím, manuál by mohl vycházet z prezentace HR – Úvodní den. Do manuálu doporučujeme zahrnout oblast rovných příležitostí a opatření na podporu sladování osobního a pracovního života, kterým firma disponuje.
- Doporučujeme jasně deklarovat závazek nejen nediskriminace, ale přímo rovného přístupu k ženám a mužům, tj. genderové rovnosti jako hodnoty, jíž se XY chce v personálních procesech a přístupu k lidem řídit.

ANALYTICKÁ ČÁST: ZJIŠTĚNÍ GENDEROVÉHO AUDITU

Personální politika

Základní struktura organizace

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 vycházejí z dat platných k datu zahájení auditu.

Základní struktura podle pohlaví

Na základě doložených statistických údajů pro firmu XY a. s., XY, lze uvést, pokud jde o pohlaví a další relevantní statistické kategorie, zejména následující údaje.

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

- celkem 378 osob
- 105 žen = 27,8 %
- 273 mužů = 72,2 %

Z doložených údajů o HPP lze tedy vyvodit stav označovaný jako horizontální genderová segregace, tedy nevyrovnané zastoupení žen a mužů v základní organizační struktuře, kdy cca 72 % zaměstnaných tvoří muži, zatímco ženy jsou zastoupeny menšinově (cca 28 %). Podle některých výroků a odpovědí zaměstnaných to může být dáno tím, že fyzická práce v XY je vnímaná jako „těžší“ a „méně vhodná“ pro ženy, což může být pravda, současně však nelze samozřejmě takový postoj či názor paušalizovat. Je důležité, aby firma otevírala své možnosti maximu potenciálních

zaměstnanců a zaměstnankyň - zvláště v dnešní době nízké nezaměstnanosti. Nevnímat povolání jako genderově podmíněná může přinést výsledky v navýšení stavu kvalifikované pracovní síly opačného pohlaví.

Na DPP/DPČ je zaměstnáno 51 mužů a 30 žen, vzhledem k procentuálnímu zastoupení žen a mužů ve firmě je na DPP/DPČ zaměstnáno více žen (37 %). Navíc 8 z uvedených mužů a 2 ženy jsou v důchodovém věku. Dále není možné ze statistik zjistit, o jaké zaměstnance se přesně jedná. Obecně platí, že ženy často využívají DPP/DPČ, protože vítají flexibilitu s těmito úvazky spojenou, ač si neuvědomují, že nestandardní formy smluv mohou mít negativní důsledky do budoucna a zvyšují jejich prekérnější pozici na trhu práce.

Pokud se týká tzv. vertikální genderové segregace, i zde je možné sledovat disproporce. Na vedoucích pozicích je celkem 62 osob, přičemž 53 z nich jsou muži, žen je 9. Ženy na vedoucích pozicích tedy tvoří 15 %, muži jsou zastoupeni 85 %, což neodpovídá jejich procentuálnímu zastoupení v závodu XY jako celku (28 % ku 72 %). Navíc pokud sledujeme hierarchické pozice ve firmě, existuje nepřímá úměra: čím vyšší pozice, tím menší zastoupení žen. Můžeme tedy říci, že ženy mají v XY nižší šanci dosáhnout vedoucí pozice než muži. Zajímavé je ale srovnání se závodem ve XY, kde procentuální zastoupení žen a mužů víceméně kryje zastoupení ve vedoucích pozicích a je tedy otázka, proč je zastoupení žen ve vedoucích pozicích v XY o tolik nižší.

Struktura podle věku, délky působení ve firmě a dalších charakteristik

Ve firmě pracuje 20 mužů a 3 ženy ve věku do 25 let a 188 mužů a 59 žen ve věku od 26 do

50 let. Ve věkové skupině 51–65 let je ve firmě zaměstnáno 65 mužů a 43 žen. Na základě těchto údajů se tedy zdá, že čím vyšší věková kategorie, tím i vyšší zastoupení žen oproti mužům v porovnání s jejich celkovým

zastoupením v organizační složce XY – můžeme tedy říci, že ženy v této pobočce XY jsou obecně „starší“, zatímco muži „mladší“.

Zajímavější údaje ale plynuly z toho, jak dlouho jsou lidé ve firmě zaměstnáni:

Délka působení u firmy/ Muž, žena	Do 5 let	Do 10 let	Do 15 let	Do 20 let	Do 30 let	Do 40 let	Nad 40 let
Muž	59	27	57	57	57	10	6
Žena	27	7	11	32	20	8	0
Celkem	86	34	68	89	77	18	6

Ve firmě jsou dle statistiky zaměstnáni lidé převážně dlouhodobě, nejméně lidí je zde zaměstnáno do deseti let a do čtyřiceti let. Do pěti let, do patnácti let a do dvaceti a třiceti let je zaměstnáno zhruba stejně lidí. Zdá se tedy, že firma je velmi stabilní z hlediska lidských zdrojů, lidé ve firmě setrvávají, tudíž by si měla být firma vědoma, že disponuje značným potenciálem v oblasti zkušeností na straně svých zaměstnanců.

Bohužel statistiky podle povinnosti péče o dítě či jinou osobu nebyly doloženy, tudíž není možné v tomto směru situaci v XY zcela posoudit. Také v dotazníku byla sice uvedena otázka týkající se péče o děti či jiné osoby, avšak při nižší návratnosti (40 %) nelze ani z toho vyvodit jednoznačné závěry. Blíže viz kapitola Sladění osobního a pracovního života.

Doporučení:

- Doporučujeme preferovat standardnější formy smluv pro zaměstnané s umožněním dostatečné flexibility tak, aby se zaměstnanci nemuseli uchýlovat k méně jistému řešení jejich situace prostřednictvím DPP, DPČ či agenturní práce. Pokud je to možné, preferovat uzavírání smluv konaných na pracovní poměr (ať již termínovaných nebo netermínovaných) a tím předcházet tzv. prekariázaci práci.

- Působit na odstraňování vertikální genderové segregace, mít na vědomí otázku proporcionality zaměstnanecké populace a genderové rovnosti.
- Současně se věnovat i horizontální segregaci, tj. snažit se o vyrovnanější zastoupení mužů a žen v organizaci jako celku a nabízet pracovní pozice v rámci možností bez ohledu na pohlaví apod., pokud tomu nebrání legislativní důvody týkající se charakteru břemen a i tato omezení by měla vycházet z doložených měření zátěže.

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.

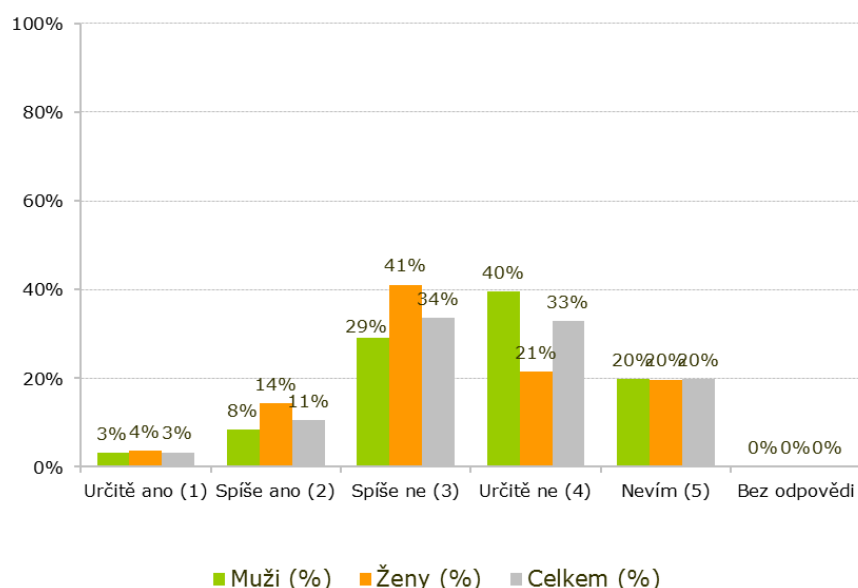
Genderově citlivý výběr zaměstnanců a zaměstnankyň je stěžejním krokem personálního procesu, jehož cílem je zajistit kvalitní nábor, ve kterém nerozhodují předsudky, ale důkazy o kvalitách konkrétních osob. Zároveň tento postup umožňuje rozšířit skupinu žadatelů a žadatelek, což vede k lepší možnosti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

Nábory nebyly explicitně součástí firemních dokumentů, které jsme od firmy při zpracovávání auditního šetření obdrželi. Dostupná nám byla prezentace HR – Úvodní den, která je velmi informativní a komplexní a zdá se být dobrým nástrojem při nástupu do firmy. V části „Jak odměňujeme“ je jasná informace, z jakých složek a jak je sestaven plat, což považujeme za důležité, protože to může být pro nastupujícího člověka jinak matoucí.

Volné pozice se inzerují na portálu a přes Jobs.cz, samozřejmostí je interní nábor. V inzerátech se dbá na korektní inzerci (hledáme laboranta/laborantku). Zaměstnaní jsou odměnou motivováni k tomu, aby byli ve svém okolí aktivní při nábořech. K výběrovému řízení se zvou interní i externí zájemci o místa, je snaha brát interní, kteří mají potřebné zkušenosti, a posun pro ně může být velkou motivací.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti a respondentky se přikláněli k tomu, že při přijímání nových zaměstnanců či zaměstnankyň nedochází ke zvýhodňování jednoho pohlaví před druhým - že k němu nedochází či spíše nedochází, uvedlo 67 % osob. Zajímavé je, že domněnku, že pohlaví rozhodně není faktorem hrajícím roli při přijímacím řízení, vyslovilo 40 % mužů, ale pouze 21 % žen. Ženy pak muže „předechnaly“ v odpovědi, že ke zvýhodňování spíše nedochází. 14 % odpovědí, že ke zvýhodňování dochází či spíše dochází, může odrážet to, že firma je horizontálně segregovaná, muži pracují v jiných pozicích než ženy - a jsou tedy na tyto pozice automaticky běžněji přijímáni, zatímco ženy se na dané pozice ani nehlásí.

Myslíte si, že při přijímání nových zaměstnanců či zaměstnankyň je jedno pohlaví zvýhodněno před druhým?



V kvalitativní části auditního šetření jsme nezaznamenali, že by docházelo k diskriminačním praktikám v průběhu přijímacího řízení. Problém, který se opakovaně objevoval, je nedostatek kvalitních lidí na pracovním trhu, podstav a obtížnost najít někoho, kdo by se stal stabilním zaměstnancem či zaměstnankyní. „Hlavní problém je sehnat spolehlivého člověka. Kdyby alespoň chodili do práce. Zavolá, mně je špatně – dones potvrzení, on ale ani to potvrzení nedonese.“ Proces zaučování tak často není dostatečně efektivní. Při rozhovorech a fokusních skupinách také zaznívalo, že není jednoznačné, zda je zaučování ohodnocené či není. Většinou bylo zmiňováno, že probíhá v rámci pracovní doby. „Jedině k tomu vedoucí může přihlédnout při kvartálním hodnocení. Pokud je to práce navíc, tak vedoucí k tomu přihlédne.“ Zaučování nového pracovníka/pracovnice při odchodu do důchodu je řízenější, cíleně se zaučuje.

Sezónně firma využívá agenturní zaměstnance, v XY jsou často české či polské národnosti. U agenturních zaměstnanců si firma definuje, zda chce muže či ženy. Ženy jsou zapojovány do lehčí práce, muži do těžší.

Nikde v popisu pozice není definováno, že jde o pozici speciálně pro muže či ženu, ale je předpoklad, že tam kde je potřeba například svářečský průkaz, že žena ho mít nebude. Při fokusních skupinách a rozhovorech se klonila většina účastníků a účastnic k tomu, že práce s agenturními zaměstnanci a zaměstnankyněmi je velmi náročná. „Mohl/a bych vydat knihu příběhů o lidech, je to hrozné. Nemám slov, lidé nemají pracovní návyky, nemají smysl pro odpovědnost – to žasnete – že s tímto materiálem máte dělat a splňovat klíčové parametry. Ta sezona je pro nás hodně stresující, lidi bereme, oni průběžně končí a my je pořád nemáme, pořád zaučujeme...“ Agenturní zaměstnanec/zaměstnankyně je možné nabírat mezi stálé zaměstnané, ale jak bylo komentováno na fokusní skupině, podaří se přijmout tak dva z padestáti. Nicméně je to praxe, ke které se firma staví vstřícně. Jako možnost řešení situace bylo v průběhu kvalitativní části auditního šetření navrhováno, aby firma přestala využívat agenturní zaměstnance, měla více stálých, zkušenějších. I mimo sezonu by bylo možné je využít na práce, na které už nejsou kapacity. Stávající najímání agenturních zaměstnanců mnozí respondenti nepovažovali za efektivní.

I na stabilní pozice se firmě daří shánět spíše genderově stereotypní osoby. „V laboratoři kromě vedoucího samé ženy, vybírá si manažer, je vedoucí – manažer.“ Zaznívala už také reflexe, že je potřeba sledovat vývoj a postoje, přizpůsobovat a měnit: „U obchodu spíše chlapi, větší smysl dává, aby tam byly ženy... Je to individuální, práci zvládá každý, náročné na řízení auta, ne že pro chlapa nebo pro ženu, i XY už vypadají lépe. I reklama více orientovaná na ženy, výběrové řízení je rovné.“ Tím, že se cíleně neřeší pohlaví či věk, tak následně i chybí kanály pro oslovování konkrétní cílové skupiny – čímž lze 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 osoby předdůchodového a důchodového věku, efektivní také může být oslovovat ženy i muže do povolání, která typicky odpovídají spíše druhému pohlaví, kampaň v této oblasti může být překvapivě účinná.

Příklad dobré praxe odjinud

Jako příklad praxe by mohla posloužit firma z oblasti bankovníctví a peněžnictví, která v době „baby boomu“ počátkem 21. století čelila velkému úbytku kvalifikovaných pracovníků s dlouhodobou zkušeností. Začala proto nabízet pozice na částečné úvazky, aby získala nové zaměstnance a zaměstnankyň. Nabízet částečné úvazky je stále ještě relativně raritou, ale může být důležitou perspektivou pro určitý segment trhu práce, kterému se na něj nedaří vrátit.

Doporučení:

- Doporučujeme revidovat práci s agenturními zaměstnanci a zaměstnankyněmi, celou záležitost evaluovat, zjistit její efektivitu, případně situaci řešit přijetím více lidí mezi kmenové zaměstnance. Sezóna se stále prodlužuje a mimo sezónu by mohli řešit zástupy za nemocenské/OČR.
- Doporučujeme i s agenturními zaměstnanci/zaměstnankyněmi zacházet méně stereotypně, je mnoho žen, které mají zájem pracovat v „mužských“ profesích, protože jsou lépe placeny a ženy mají kapacitu ji zvládnout, naopak jsou muži, kterým vyhovuje „lehčí“ práce.
- Podporovat diverzitu při nábořech i ve stávajících týmech, podporovat ženy i muže pro vstup do netradičních povolání, na méně tradiční formy úvazků, zejména ve chvíli, kdy je pracovní trh s kapacitami vyčerpán. Je důležité volit méně standardní strategie, které se mohou vyplatit.

Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň

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

V Kolektivní dohodě je závazek, že při propouštění z organizačních důvodů bude zaměstnavatel přihlížet k sociálním důvodům na straně zaměstnaného. Každý zaměstnanec firmy XY, a. s. má nárok na poskytnutí služby outplacementového programu. Pokud zaměstnanec dovrší věk odchodu do důchodu, je mu stanoveno odchodné, které sestává z jeho 5ti průměrných měsíčních mezd. Výpověď je definována v dokumentu Postupy ke směrnici stížnosti, disciplinární slyšení a disciplinární opatření. Ostatní dokumenty, které nám byly poskytnuty jako podklad pro auditní řízení, oblasti propouštění a odchodů nepokrývají. Při odchodech lidí na dobu neurčitou se vedou výstupní pohovory.

Z kvalitativního šetření vyplynulo, že firma již čelila většímu propouštění, které lidé nečekali. Některé zrušené pozice se s určitým časovým odstupem znovu obnovovaly, podařilo se i nabrat vybrané zaměstnance/kyně zpět, ale jak vyplynulo z terénního šetření, vlna propouštění byla a stále je řadou lidí vnímána negativně. „*Lidi to vůbec nečekali, dozvěděli se to ze dne na den, ... psycholog stál u brány a odchytával lidi.*“ Obavy z možného opakování této situace jsou tedy stále přítomny. „*Nikdy není nic jistého, nemůžeme vědět, co se stane. Už jsme trochu otupělí, zvykli jsme si, byly období, že se povídalo, že se XY zavře.*“

V kvalitativním šetření jsme zjišťovali, jací lidé byli vybíráni pro propouštění, zajímalo nás, zda byly zohledňovány sociální důvody na straně zaměstnaných. Zaznívalo, že to byli lidé služebně nejmladší, kteří ještě nedisponovali takovými zkušenostmi a nepodávali výkon jako ostatní zapracovaní, ale že sociální důvody byly zvažovány a brány v potaz.

Doporučení:

- Outplacement, který firma při propouštění poskytuje, nebyl při auditním šetření běžnými zaměstnanými zmiňován. Firma tuto službu ale poskytuje. Doporučujeme zaměstnané o outplacementu a způsobech a zásadách propouštění více informovat, může přispět i ke snížení jejich obav.
- U výstupních pohovorů lze zvážit, zda nepřistoupit k vyplňování výstupního dotazníku anonymně online, protože osobní předávání vyplněného dotazníku by mohlo některé zaměstnance a zaměstnankyně odradit od uvedení případných nepříjemných zkušeností.

Vzdělávání a kariérní rozvoj

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

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

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

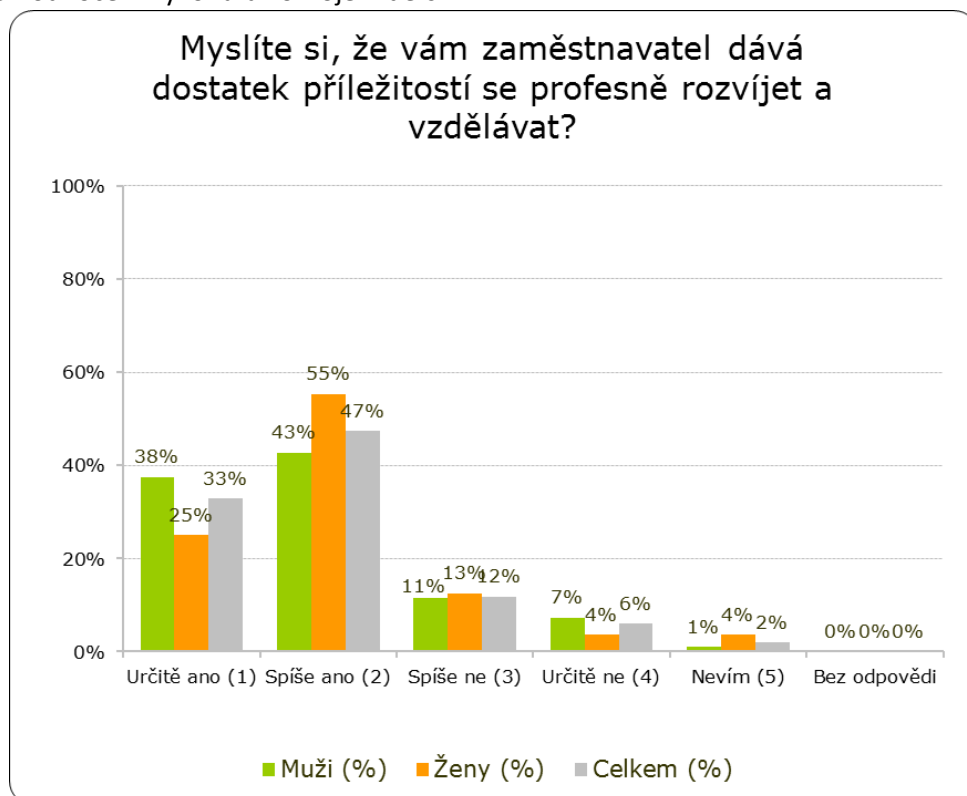
kariérní postup založený na neformálních vazbách, nesystematické sledování výkonu nebo chybějící plán individuálního rozvoje zaměstnaných.

Firemní politiku vzdělávání a rozvoje upravuje směrnice Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Kromě základních školení, která musí absolvovat všichni zaměstnanci/kyně po nástupu, definuje další povinná školení, která musí absolvovat všichni zaměstnanci/kyně v rámci své pozice. Obě tyto skupiny školení jsou součástí adaptačního plánu. Veškerá další školení, zaměřená na rozvoj kompetencí, mají být součástí individuálního rozvojového plánu, který dále specifikuje rozvojové cíle zaměstnance a způsob jejich dosažení.

XY deklaruje v úvodním školení HR principy rozvoje a vzdělávání. Zmíněna je podpora vzdělávání s ohledem na další kariérní postup, sebeřízení s facilitací managera – tedy deklarace, že každý je zodpovědný a řídí si svůj vlastní rozvoj, a pravidlo: Nejlépe se učím v praxi, tedy 70 (učím se v praxi) / 20 (coaching, mentoring) / 10 (vlastní vzdělávání). Vzdělávání začíná vyplněním formuláře hodnocení výkonu a rozvoje. Zde si

zaměstnaný/á zapisuje svůj adaptační plán, vyplňuje si kariérní profil, určuje silné a slabé stránky, probírá rozvojový plán s vedoucím pracovníkem/pracovnicí. Dozví se, jak se konkrétně může dále vzdělávat, včetně spolupráce s interními mentory a kouči, a o možnostech, jak svůj rozvoj řídit pomocí aplikace, která je přístupná na portálu. Úvodní školení se nám zdá velmi informativní a je beze sporu dobrou praxí, která přispívá k transparentnosti firmy a rovnému vzdělávání pro všechny.

Většina osob zaměstnaných v XY, XY má podle kvantitativního dotazníkového šetření pocit, že jim dává či spíše dává zaměstnavatel dostatek příležitostí profesně se rozvíjet a vzdělávat. Tento pocit má 80 % osob. Možnost nedostává či spíše nedostává uvedlo 18 % osob - 7 % mužů přitom deklarovalo, že zaměstnavatel nedává prostor k profesnímu rozvoji a vzdělání. Toto číslo není úplně zanedbatelné. Doporučujeme proto zjistit v hlubší analýze, co může být příčinou tohoto názoru.



Nabídka kurzů je obecně široká, byly zmiňovány i technologické a odborné kurzy, například ve spolupráci s výzkumným ústavem. Školení se každoročně opakují. Pakliže zaměstnaní potřebují školení ke své práci, je dostupné. Ale bylo zmiňováno i, že „záleží taky na šikovnosti vedoucího, co si prosadí“.

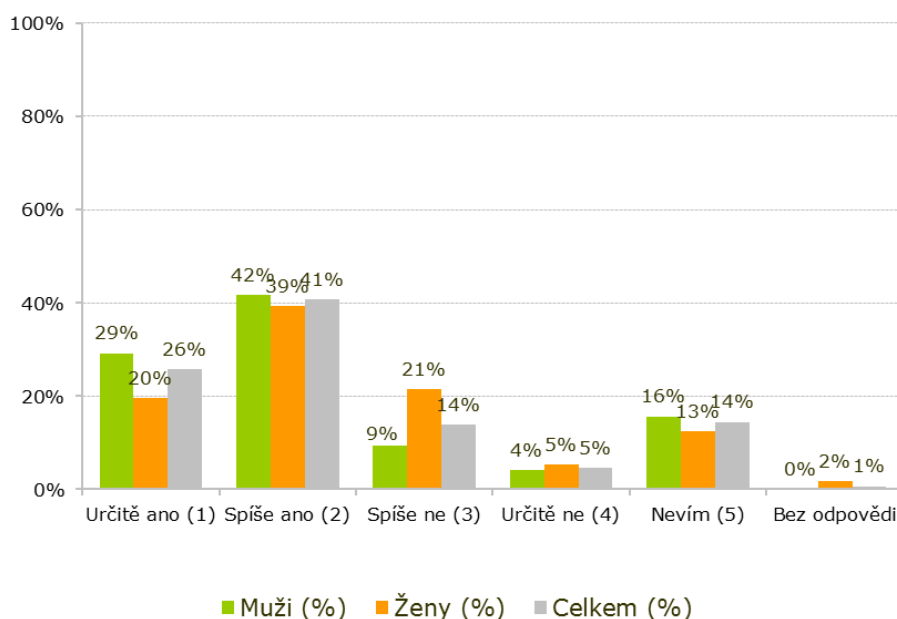
Z auditního šetření také vyplynulo, že některá školení by byla efektivnější, kdyby je bylo možné dělat e-learningovou formou. Vnímán byl problém cestování, protože mnohá školení probíhají v okolí XY či v XY, cestování pak limituje dostupnost a zájem potenciálních zájemců/zájemkyň a také časová dotace je pak mnohem větší. Nedostatek času byl také v průběhu kvalitativního šetření respondenty a respondentkami často zmiňován: „Co musím, stíhám, ale že bych si vybral/a nějaké školení, tak nejdu“.

Vzdělávací možnosti nemají v praxi všichni zaměstnanci/kyně stejné, určitou dělicí linii lze

vidět i na úrovni řadových pozic. „U nás to skoro není možné jít na školení, jede provoz, linka musí jet. Pak to ti lidi odskáčou za ty, kdo tam nejsou. U nás maximálně jen vedoucí chodí na školení. Kdysi jsme chodili, teď to de facto neexistuje, pro nás řadové.“ Bylo také zmíněno, že se uvažuje o systematičtějším vzdělávání pro dělnické profese, obdobně jako program „leadership“. To by mohla být dobrá praxe, systematičtější vzdělávání má většinou větší efekt než jednorázové kurzy.

V dotazníkovém šetření jsme se také ptali, zda mají muži a ženy v XY, a. s., XY stejné podmínky pro kariérní růst. 67 % respondentů a respondentek mělo pocit, že muži a ženy mají či spíše mají stejné podmínky ke kariérnímu růstu. Že je nemají, či spíše nemají, se domnívalo 19 % osob. V odpovědi, že stejné kariérní podmínky ženy a muži spíše nemají, zazníval mnohem silněji hlas žen - 21 % žen si toto myslela, na rozdíl od jen 9 % mužů. Zbývající účastníci a účastnice šetření odpověděli, že neví.

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



Nutno podotknout, že z hlediska vertikálního uspořádání je závod vychýlen ve prospěch mužů, kteří zastávají více vedoucích pozic - v zaměstnanecké populaci je 72 % mužů, ale ve vedoucích pozicích je jich 85 %, jak vyplývá ze statistik. Doporučujeme ženy podporovat při kariérním růstu, nabírat ženy na vedoucí pozice. Pro firmu může být konkurenční výhodou větší zastoupení žen, využití jejich potenciálu, který objevuje v současné době čím dál více firem. Když ženy nejsou zastoupeny ve vedoucích pozicích jako muži, může to být dáno jejich preferencemi, ale hovoří se také o neviditelném skleněném stropu, který může ženám bránit v jejich kariérním rozvoji. Možná i jen informace, že ženy jsou skvělé vedoucí pracovnice, může být inspirativní pro ty, které jsou na řadových pozicích.

Z kvalitativního šetření vyplynulo, že ve firmě je podporován kariérní růst. Je viditelný, mnoho lidí ve vedení začínalo na nižších pozicích. Existuje přesvědčení, že takto nastavený systém funguje dobře. Jsou vytipováváni talenti a s těmi se dále pracuje. Ve firmě převažuje pocit, že kariérní růst

uvnitř firmy je možný a vítaný. „Setkal/a jsem se s tím, že nadřízený přišel s nabídkou, nehleděl na to, že o toho člověka přijde.“ Existuje Talent Review, každý nadřízený má své středisko talentů, s nimi se pracuje v rámci firmy, talentovaní lidé jsou takto podchycováni. Převážně pozitivně hodnocen je kurz zaměřený na leadership, který mají možnost absolvovat ti, kdo jsou ve vedoucích pozicích, zejména nově povýšení. V něm se mimo jiné učí, jak rozvíjet své podřízené. Trainee program je určený pro absolventy/ky vysokých škol, je poměrně jednoznačně definován a traineem je věnována velká podpora a péče. Firma si tak vychovává budoucí experty/ky, a to i na manažerské úrovni.

Probíhá i vzdělávání na horizontální úrovni, vedoucí potřebují zastupitelnost, kterou ve svých lidech pěstují. Umísťují je na různé pozice, doškolují v případě potřeby. Na druhou stranu ale zaznívalo, že nedává smysl, protože člověk, který by mohl zastupovat momentálně chybějícího, pak chybí na svém místě. „A když tam chodí jednou dvakrát za rok, tak se metodiky mění a zaučení je vlastně k ničemu.“

Age management

Doporučení:

- Zjišťovat a sledovat pravidelně naplňování potřeb zaměstnanců/kyň v oblasti vzdělávání a rozvoje. Vzdělávání více provázat s individuálním plánem každého zaměstnance/kyň i s ohledem na proces hodnocení.
- Zvažovat časové možnosti školení pro dělnické profese a z důvodu časových úspor nahrazovat vzdělávání e-learningovou formou, či formou on-line konference, aby nebylo nutné cestovat přes republiku, je-li to možné.
- Zavést obdobu trainee programu i pro dělnické profese. V závodě je běžný postup z nejnižších pozic. Program by mohl postup zjednodušit a zefektivnit.
- Cíleně podporovat ženy pro postup do vedoucích pozic. Povzbuzovat je pro vstup do programů zaměřených na leadership. Motivovat vedoucí pracovníky k podpoře žen/talentek. Nabírat nové zaměstnankyně do vedoucích pozic. Dbát na diverzitu výběrových komisí.

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.

Firma je aktivní ve snaze udržovat pracovní vztah s osobami, které odcházejí do důchodu, je snaha dále je zapojovat, ze strany důchodců však nebývá vždy zájem: „*Když lidi odcházejí (do důchodu, pozn. auditorky), tak s radostí – a už nechtějí potom znovu nastoupit, protože jsou opotřebovaní.*“ Firma jim práci nabízí, ale zejména v sezóně, tedy v létě, kdy mají i důchodci a důchodkyně jiné preference. Jsou však případy, že si lidé „odpočinuli“ a do firmy se opět vrátili. Osoby staršího věku jsou vnímány jako přínosné, i s ohledem na přenos know-how a udržování zkušeností a praktických dovedností, kterými disponují.

Zaměstnanci a zaměstnankyně firmy často dělají těžší práci, která se odráží na jejich zdraví. Při fokusních skupinách a individuálních rozhovorech zaznívalo: „*...lidí dlouhodobě nemocných je cca 8-9 % a někdy to vylítne až na 15 % - a je to obrovský nárok na ty ostatní, musí se to pokrýt a tím trpí ostatní, jedeme striktně v počtech a FTY a musíme to pokrývat externě.*“ Firma situaci reflektuje a zavádí programy na péči o zdraví a poskytuje zaměstnaným možnost využití rekondičního volna, které je zaměstnanými vítáno. Nicméně problém je spíše systémový. Lidé, kteří dělají těžkou fyzickou práci, většinou nemohou vydržet v přílišné zátěži mnoho let. Je potřeba myslet do budoucna a věnovat se zdravotní prevenci (informování, zdravotní cvičení, rehabilitace, masáže) již od středního či mladšího věku.

V auditním šetření bylo zmíněno také, že ženy mají větší nemocnost než muži. To je v každém případě nešvar zapříčiněný genderovými stereotypy, že muži nepečují o své zdraví v takové míře jako ženy. Je pochopitelné, že zájem vedoucích pracovníků a oddělení

lidských zdrojů je mít co nejnižší nemocnost, ale není možné kritizovat ženy za přílišnou péči o zdraví. Pozitivní by bylo muže podporovat k větší péči v již mladším věku, aby na trhu práce při silách vydrželi dlouho. Zaregistrovali jsme také případ tragického úmrtí muže přímo na pracovišti z nečekávaných zdravotních důvodů. Doporučujeme podporovat zaměstnance i zaměstnankyně v těžších provozech k důslednější péči o zdraví, která může pomáhat předcházet pozdějším zdravotním komplikacím způsobeným povoláním.

Odchod do důchodu je vnímán jako významný milník, který je posílen firemní kulturou prostřednictvím výhod plynoucích i z kolektivní smlouvy: je stanoveno odchodné ve výši 5 měsíčních platů při uzavření dohody o rozvázání pracovního poměru. Zároveň je ve firmě nastavena odměna za věrnost, která je stanovena jak v peněžní, tak v nepeněžní částce.

Na ergonomii pracovního místa i bezpečnost práce se klade velký důraz nejen v interních dokumentech, ale i praxi. Na toto téma jsou zaměřeny pravidelné kontroly a provádí se monitoring přímo na pracovních místech. Firma má v tomto ohledu vypracovaný systém a jsou tak sledovány zdravotní dopady jednotlivých činností, jako je zvedání břemen apod. Výsledky těchto kontrol jsou dále ověřovány auditem. Tyto procesy mohou významně přispívat k respektování specifických potřeb všech věkových kategorií zaměstnanců/kyň. Jak plyne z interní směrnice: *“Společnost zachovává férové antidiskriminační a rovné pracovní podmínky v rámci oblasti prevence rizik bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců.”* Toto je třeba to hodnotit jako velmi dobrou praxi.

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:

- Zvážit vytvoření celkového konceptu age managementu: jeho propojení na stávající aktivity, důraz na zdraví a jeho podporu, ergonomii pracovního místa, umožňovat postupný odchod do důchodu a nabízet k tomu varianty flexibilních forem práce.
- Doporučujeme též vyvinout systém přechodu starších pracovníků do lehčích provozů (firma se přesunům nebrání a v případě potřeby je dělá, nicméně možná by mělo být opatření systémovější). Nelze očekávat, že dlouhodobá těžká fyzická práce nebude mít významný vliv na zdraví.
- Podporovat muže k preventivní péči o zdraví již od mladšího věku prostřednictvím povinných školení, nabídek rehabilitací, masáží, nadstandardních lékařských preventivních prohlídek zaměřených na problémy, se kterými se zaměstnanci potýkají apod.
- Mezi zaměstnanými šířit osvětu o problematice age managementu, stárnutí a zdraví.

Systém 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

Hodnocení je formalizovaný proces, hodnotí se kvartálně známkami 1 – 6. Hodnocení je transparentně popsáno v Prezentaci HR - Úvodní den, nastupující zaměstnanci a zaměstnankyně jsou tudíž dobře obeznámeni se systémem hodnocení. Je vysvětleno, jak je hodnocen výkon a potenciál, jsou specifikovány stupně hodnocení potenciálu, principy a proces hodnocení výkonu a hodnotící stupnice výkonu. Výše hodnocení musí být vyargumentována a obhájena, je výsledkem komunikace se zaměstnancem či zaměstnankyní, kteří se k návrhu výše mohou vyjádřit.

Systém se nadřízeným pracovníkům jeví jako spravedlivý a transparentní, jen poněkud byrokratický. Hodnocení je snahou o objektivitu procesu, má ale své slabé stránky: „Když člověk chce zvednout známku, tak musíte vysvětlovat, proč to chcete – musíte obhájit před nadřízeným. Já ano, dávám (vyšší známky), jdu do toho, ale pak dostanu zpět – to člověka obtěžuje – je to slohové cvičení.“ Obdobně, když je hodnocení nižší než průměrné dvakrát za sebou, je potřeba sestavovat rozvojový plán a to je pro vedoucí pracovníky a pracovnice tak náročné, že zvažují, zda to opravdu chtějí udělat. Zmiňována byla také kalibrace, tedy finální úprava částky, kterou nakonec jednotlivce

získá a problematičnost toho, že když se přidá dvěma lidem, tak je tlak na to někomu ubrat.

V kvalitativním šetření vedoucí pracovníci zmiňovali jako nešvar, že hodnocení je kvartální, že lepší a více motivující je okamžité ohodnocení za práci navíc, ale sami uznávají, že proces hodnocení je náročný a že by nebylo zvládnutelné. „Člověk potřebuje zpětnou vazbu hned, když je pochválen za rok nebo za dva, tak to není žádná motivace, minimální je kvartální úroveň.“

Doporučení:

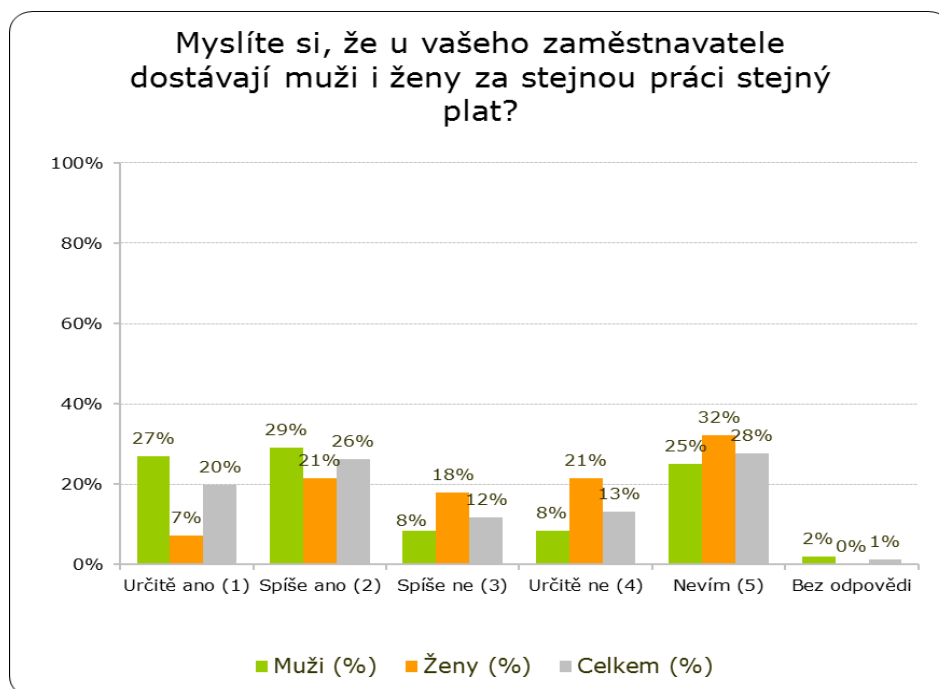
- Systém hodnocení pravidelně revidovat a inovovat, sledovat trendy a zavádět je jako součást hodnotícího procesu.
- Průběžně školit vedoucí pracovníky, aby dobře znali systém hodnocení, vždy nechávat prostor zaměstnaným, aby se mohli vyjádřit k chodu organizace i ke svým nadřízeným.

Odměňování

Z Kolektivní smlouvy vyplývá, že mzda se skládá z těchto složek: základní měsíční tarifní mzdy, příplatků a odměn za pracovní pohotovost, z variabilní složky mzdy, odměn a benefitů. Způsob odměňování je popsán v prezentaci HR Úvodní den. Firma využívá metodiku hodnocení pozic společnosti Korn Ferry - Hay Group, která umožňuje interní i externí porovnatelnost. Odměňování za výkon se děje tzv. bonusy, které zohledňují příspěvi jednotlivce k cílům společnosti. Informace o mzdách je zaměstnaným předávána transparentně a otevřeně prostřednictvím prezentace. Velmi vítáme tento přístup XY, a. s.

V dotazníkovém šetření jsme se ptali zaměstnanců a zaměstnankyň, zda jsou muži a ženy odměňováni za stejnou práci stejně. Že určitě ano či spíše ano odpovídalo 56 %

respondentů mužů, ale pouze 28 % respondentek žen. Naopak celých 39 % dotazovaných žen si myslí, že odměňování není pro ženy a muže stejné (oproti „jen“ 16 % mužů). Muži jsou tedy výrazně více přesvědčeni o tom, že odměňování je rovné (56 %), naopak zejména ženy si ve značném procentu (39 %) myslí pravý opak!



Výše mezd je vázána na hodnocení, což je vnímáno jako posun k větší objektivitě, protože musí být odargumentované směrem k podřízeným i k vedoucím pracovníkům.

Z auditního šetření vyplynulo, že v poslední době mzdy rostou. Navyšování dopadlo na nejnižší příjmově postavené skupiny v závodech, takže nově nastoupivší mají mzdy jako lidé pracující ve firmě určitý počet let, což je mnohými zaměstnanými vnímáno úkorně. Je to záležitost trhu práce, kdy je velmi těžké získat nové kvalitní zaměstnance a zaměstnankyně, jejichž „cena“ se zvýšenou poptávkou zvýšila. Je mnoho firem, kde k podobné věci dochází, a které záležitost

neřeší dostatečně transparentně, což je zaměstnanými vnímáno jako problematické. V XY jsou pracovníci i pracovnice informováni, což vnímáme pozitivně, nicméně doporučujeme řešit záležitost aktivně do budoucna, protože to je pro kvalifikované pracovníky a pracovnice negativním signálem a narušuje to jejich loajální přístup k firmě - ten je zejména v závodech XY velmi důležitý, protože firma stojí na „XY“, kteří na firmu nedají dopustit.

Při auditním šetření bylo také zmíněno nastavení kompetencí, kdy zaměstnaní dělají mix práce a jsou navzájem zastupitelní, jsou však odměňováni různě, na základě toho, jak

mají dimenzovány své pracovní pozice. Doporučujeme situaci monitorovat a uvažovat o změně, není povinností zaměstnaných vykonávat práci, která není součástí jejich náplně/popisu práce.

Přidělování mimořádných odměn závisí na momentálním rozpočtu, ale i na praxi jednotlivých vedoucích - někteří o ně žádají více, někteří méně, což znetransparentňuje systém odměňování. Nemožnost motivovat podřízené formou rychlé extra odměny zmiňují mnozí vedoucí jako limitující. „*Systém mimořádných odměn funguje, ale uděluje se to zřídka.*“ Na druhou stranu přiznávají, že lidé jsou tak unavení, že jim ty peníze za to nestojí a že se daří lépe motivovat loajální zaměstnané („srdcaře“), především díky jejich loajalitě, ne přímo zájmem o ohodnocení. Mimořádné odměny jsou navrženy, když lidé odvádějí nějakou práci navíc, musí to být doloženo manažerem či manažerkou. Vyjednává se s personálním oddělením. Vedoucí navrhuje a je buď schváleno, nebo ne, udělují se zřídka. „*Manažer závodu má budget. A žádám, ale často to neprojde.*“

Existuje určitý pool dobrých nápadů či inovací, když se najdou, doloží, zadministrují, je možné za ně získat finanční ohodnocení navíc. Systém je však příliš komplikovaný a odrazující. Ve firmě se to ale ví a je snaha s tím něco dělat.

Doporučení:

- Revidovat náplně práce a kompetence, pakliže jsou zaměstnaní zastupitelní a přesto vykonávají různorodé práce, dle toho odměňovat.
- Odlišit v odměňování osoby nově nastupující a osoby, které již disponují praxí (5/10 let). Pro dlouhodobé zaměstnance/kyně, na kterých závod XY stojí, je stávající situace výrazně negativní signál.
- 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 MPSV ČR 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, a. s., 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.

Systém benefitů, na které mají zaměstnanci a zaměstnankyně firmy nárok, je transparentně popsán v prezentaci HR Úvodní den. Benefity jsou různorodé, jsou zde příspěvky na zdraví, kulturu, sport, důchodové a zdravotní pojištění. Nepodařilo se nám zde najít informaci o rekondičním volnu, které je možné v XY, a. s., XY, čerpat.

Z auditního šetření vyplynulo, že množství benefitů je dostatečně široké, zaměstnanci a zaměstnankyně jsou spokojeni, benefity čerpají. Bylo pouze zmiňováno, že rekondiční volno by bylo možné nahradit tzv. sick days, které by nebyly ničím podmíněné, na druhou stranu bylo ale zmiňováno pozitivum rekondičního volna, které zaměstnané donutí něco ve prospěch zdraví udělat. Školkou závod nedisponuje, měl ji dříve. V současnosti však není zapotřebí, protože okolní školky jsou dostatečně flexibilní a vycházejí rodičům vstříc, takže poptávku jsme v průběhu řízení nezaznamenali ani ze stran samotných rodičů.

Doporučení:

- I nadále sledovat a monitorovat skladbu a čerpání jednotlivých benefitů v závislosti na potřebách a preferencích zaměstnaných. I v tomto ohledu je vhodné údaje vyhodnocovat s ohledem na pohlaví, věk, závazky péče a děti či jiné osoby apod.

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.

Společnost XY, a. s. upravuje podmínky sladování v Kolektivní smlouvě, ve Směrnici – Podpora při včasném návratu z mateřské a rodičovské, ve Směrnici – Péče o zdraví a duševní rovnováhu zaměstnankyň/zaměstnanců a zejména v Pravidlech prorodinné politiky v XY.

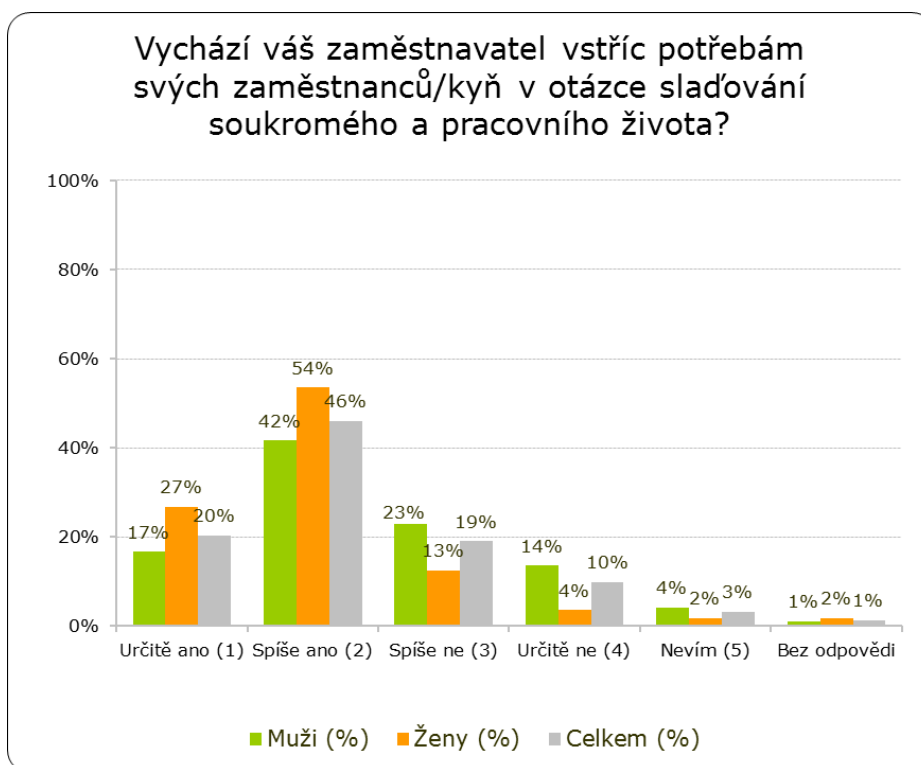
Dle dotazníkového šetření odpovědělo 29 % mužů a 11 % žen, že pečují o dítě do deseti let věku. Dle responsí dotazníkového šetření je ve firmě 11 % mužů samoživitelů a 5 % žen samoživitelek. Mužů pečujících o jinou závislou osobu kromě dětí je dle dotazníkového šetření 9 % a o jinou závislou osobu pečují 4 % žen.

Na otázku, zda zaměstnavatel vychází v oblasti sladování svým zaměstnancům/zaměstnankyním vstříc, odpovědělo 81 % žen, že ano, či spíše ano. Mnohem kritičtější jsou v této oblasti muži, pouze 59 % má pocit, že zaměstnavatel je ke sladování vstřícný či spíše vstřícný. O tom, že

je zaměstnavatel v této oblasti nevstřícný, je přesvědčeno 14 % mužů.

Nespokojenost mužů s možnostmi sladování je vzhledem k programům podpory rodičů malých dětí a deklarace velmi vstřícného postoje zaměstnavatele v této oblasti (viz interní dokumenty) znepokojivá. Muži ve společnosti XY, a.s., XY také ve větší míře pečují o děti do deseti let a je zde i nezanedbatelné množství mužů samoživitelů, jak vyplývá z dotazníkového šetření (což samozřejmě do značné míry koresponduje se situací horizontální segregace, kdy je v závodu mužů v celkových číslech více než žen – naopak dotazník, ale poměrově vyplňovali častěji ženy než muži). Z kvalitně nastavených programů sladování mají profitovat všechny pečující osoby, ne jen ženy-matky malých dětí.

Z fokusních skupin a individuálních rozhovorů vyplývalo, že jsou zaměstnanci a zaměstnankyně nadměru pracovní zatížení, možná je zaměstnavatel ochotnější ulevovat ženám než mužům, protože předpokládá, že mají ještě další pečovatelské a rodinné povinnosti. Tento automatický předpoklad však nemusí mužům vyhovovat, i oni mají právo věnovat se adekvátně svému soukromému životu.



Doporučení:

- Doporučujeme zaměřit se v oblasti sladování osobního a pracovního života i na muže. Provést dotazníkové šetření mezi muži, z čeho plyne jejich nespokojenost v oblasti sladování a jejich situaci řešit. Potřeby žen i mužů mohou být při formulování prorodinné politiky rozdílné. A v ČR se stále automaticky počítá s tím, že péčí jsou zatížené hlavně ženy. Je velmi důležité, aby se muži necítili implicitně vylučování ze stávajících programů na podporu sladování. To může zapříčínovat pocity nerovnosti, nespravedlnosti a frustrace.

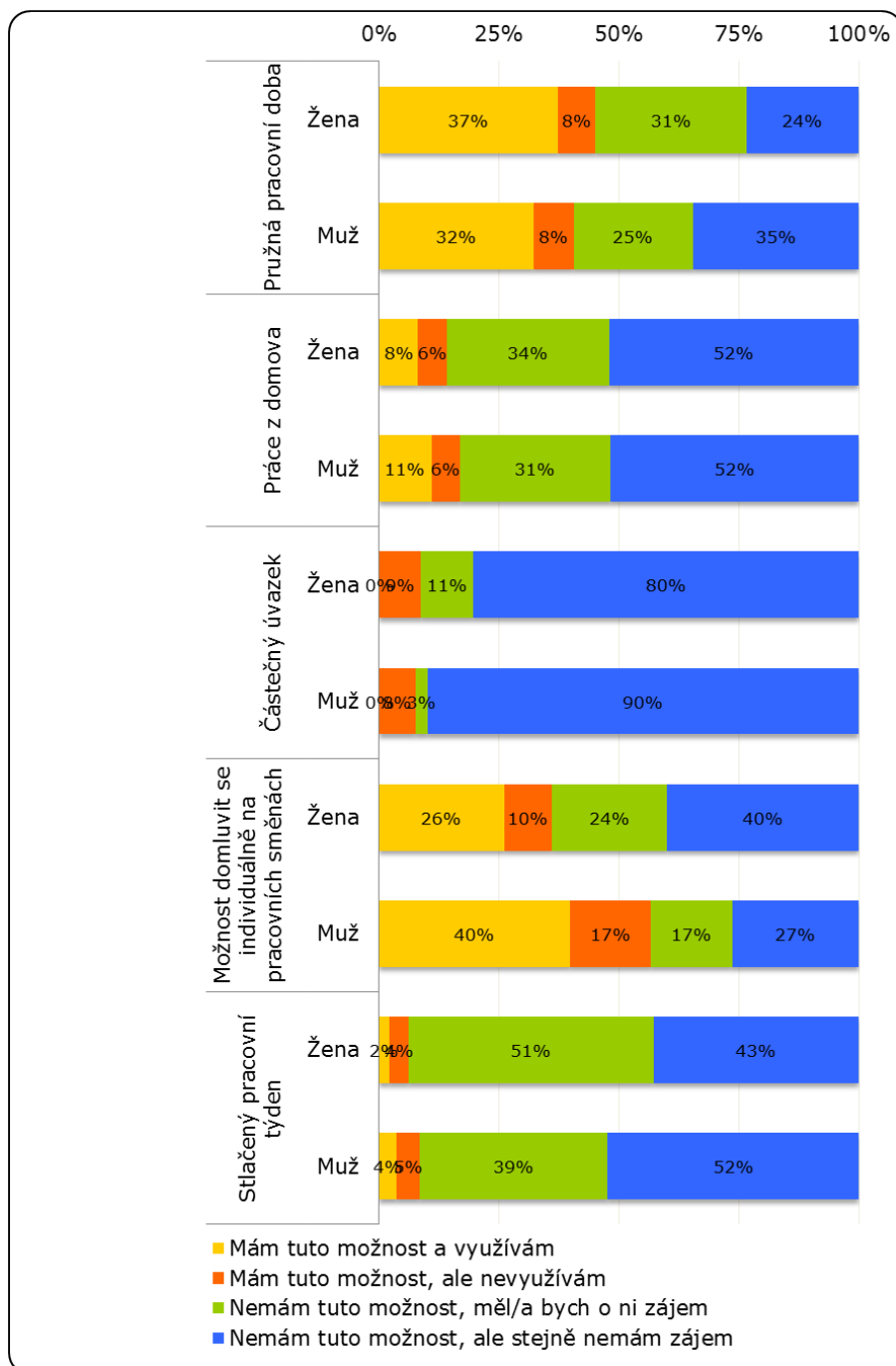
Flexibilní formy práce

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

Společnost XY, a. s. upravuje podmínky flexibilních forem práce zejména v Kolektivní smlouvě, ve Směrnici – Dočasný výkon práce z domova, v Postupech ke směrnici docházka, pracovní doba a doba odpočinku a v Pravidlech rodinné politiky v XY. V dokumentech je deklarován velmi pozitivní přístup k flexibilním formám práce, jejich podpora, ve Směrnici – Dočasný výkon práce z domova je explicitně vyjádřeno: „podpořit aktivity společnosti pro rozvoj sladování osobního a rodinného života se zaměstnáním jeho zaměstnanců. Rovněž je účelem rozvoj nových flexibilních forem práce, které mohou zvýšit produktivitu zaměstnanců a maximálně využít pracovní potenciál zaměstnanců a jejich pracovní dobu a maximalizovat tak efektivitu jejich práce.“ I v Pravidlech rodinné politiky

v XY je pobídka k uplatňování flexibilních forem práce. V Postupech ke směrnici docházka, pracovní doba a doba odpočinku je řečeno, že kratší pracovní doba se poskytuje na základě žádosti všem zaměstnaným, pakliže tomu nebrání vážné provozní důvody a je zdůrazněna nutnost poskytnout tuto formu rodičům dětí do 15 let věku.

Na jiný než plný pracovní úvazek pracují dle dotazníkového šetření 4 % žen a 4 % mužů. Pružnou pracovní dobu využívá 34 % zaměstnaných, zájem o ni by mělo 27 % osob. Práci z domova využívá 10 % zaměstnaných, zájem o ni by mělo 32 % zaměstnaných. Na částečný úvazek nepracoval nikdo z respondentů dotazníkového šetření, zájem o něj by mělo pouze 6 % zaměstnaných, což odpovídá situaci v ČR, kde jsou obecně nižší mzdy v porovnání se zeměmi EU, kde pracuje větší množství žen na částečné úvazky. Možnost domluvit se individuálně má 35 % osob, zájem o možnost individuální dohody by mělo dalších dvacet procent osob. Stlačený pracovní týden využívá 3 % zaměstnanců a zaměstnankyň, zájem o stlačený pracovní týden by mělo 44 % respondentů (viz graf).



Flexibilní formy práce nemohou zpravidla využívat všechny pozice, ale na základě těchto zjištění doporučujeme revidovat, zda nelze pool pozic, ve kterých by byla možná větší flexibilita ještě rozšířit a při té příležitosti se zaměřit na ty formy práce, o které je největší zájem. Práce z domova je samozřejmě nerealizovatelná pro určité pozice, stejně tak pružnou pracovní dobu lze jen obtížně realizovat při směnném provozu. Přesto je velmi důležité zjišťovat průběžně, o co by měli zaměstnanci/zaměstnankyně zájem a snažit se vycházet jejich potřebám kreativně vstříc.

Velmi důležité ovšem je, aby zaměstnaní byli důkladně informováni o tom, jak jednotlivé flexibilní formy práce fungují, jaký je jejich potenciál a limity, aby byli schopni dostatečně realisticky zhodnotit své potřeby.

Flexibilita práce je velkým trendem v zemích EU a stává se důležitou konkurenční výhodou firem, které s ní umí dobře pracovat. Z výzkumů, které se týkají nejmladší generace, vyplývá, že zájem mladých lidí je pracovat ve firmách, které maximální míru flexibility nabízejí. Důležité je, aby osoby, které na

flexibilní formy práce nastupují, dobře znali rizika a omezení daných forem práce a nadřízení by měli být školeni, jak s týmem, kde osoby pracují v různých pracovních režimech, pracovat.

Z fokusních skupin a individuálních rozhovorů vyplynulo převážně, že s nastavením flexibility jsou zaměstnaní spíše spokojení. Ohledně práce z domova nebylo zaměstnaným zcela zřejmé, jestli je pravidlem a nakolik ji mohou využívat. Práci z domova „využívám nad rámec, když se něco pokazí, tak pak dodělávám. Po domluvě se šéfem by šlo, ale plánovaně pravidelná práce z domova není.“ Případně jsme zaznamenali i tento názor: „Flexibilita – to je téma, které je v XY – home office – my to tady skoro neznáme, ani nepreferujeme, řešíme to ve výjimečných případech – když má problém s dětmi, v rodině, tak ano – není to běžná praxe, v centrále ano.“ Účastníci a účastnice fokusních skupin a individuálních rozhovorů dále oceňovali, že mohou flexibilitu využívat v urgentních případech, kdy dítě onemocní atd. V tyto momenty vychází vedení vstříc.

Stížnosti respondentů a respondentek se dotýkaly zejména přílišného vytížení, které jde na úkor flexibility, zejména u vedoucích pracovníků, kteří i když odejdou z práce, musí být dostupní na telefonu a odvádějí neviditelnou práci, kterou přičítají podstavu, kterému firma díky nízké nezaměstnanosti, ale také tlakem na zvyšování výkonu, čelí. Tento trend se nazývá negativní flexibilita (neustálá dostupnost i nad rámec pracovní doby) a vedení závodu by mělo usilovat o to, aby k ní nedocházelo. Zaměstnanci a zaměstnankyně (šlo především o vedoucí), potřebují čas na odpočinek a práce by měla být jasněji vymezena a ohraničena. Mezi nadřízenými pracovníky a pracovníci převažují muži, z toho může pramenit také negativní dopad na možnosti sladování práce a rodiny ze strany mužů, které jsme pozorovali v minulých kapitolách.

Při směnách není možné využívat pružnou pracovní dobu, je to nešvar, který limituje zejména lidi, kteří mají pečovatelské povinnosti. Ve firmě XY, a. s., XY lze směny proházovat, vyžaduje to ale dostatečnou loajalitu celého pracovního kolektivu, který si při tom musí pomáhat a vycházet vstříc. Když toto nefunguje, může to narušit celý tým. Nadřízení pracovníci tuto záležitost ví a snaží se s ní pracovat. Zkrácené úvazky v nepřetržitém provozu neexistují, bylo by obtížné až nemožné se vystřídat. Určitou možností by mohlo být nastavení „mezisměn“, které by byly obsazovány podle potřeby, např. primárně osobami s (malými) dětmi, jinými pečovatelskými závazky či v dočasně náročné osobní situaci apod.

K čerpání dovolené se firma vyjadřuje v Pravidlech prorodinné politiky v XY: *„Při plánování dovolených je třeba zohlednit rodinný stav a situaci jednotlivých zaměstnanců. Rodiče s dětmi ve školním věku by měli dostávat přednostně dovolenou v červenci a srpnu. Je třeba vyjít vstříc při plánování dovolené rodičů samozivitelů. Berte rovněž ohled na zaměstnance, kteří pečují o své bližní.“*

Dovolená se plánuje již v zimě na celý rok, aby všechna období zůstala vykryta. V létě (od jara do podzimu) je sezóna a zaměstnanci a zaměstnankyně by si v této době neměli brát dovolenou. *„Obecné doporučení je, že v sezoně bychom si neměli brát dovolenou víc než týden, což je od dubna do září. Je to na osobní domluvě s vedoucím a kolegy. Vycházíme si vstříc. Ale my to víme, že jsme sezónní podnik.“* Z auditního šetření vyplývalo, že se lze dohodnout i na více než týdnů a že vedení je benevolentnější v případě, že si berou více volna rodiče s malými dětmi. Je snaha, aby se týmy pokud možno střídaly a výhody nedopadaly jen na některé. Ale zaznívalo také: *„Já mám také malé děti, ale také si to nedovolím (brát si více dovolené v sezoně, pozn. auditorky).“* V dotazníkovém šetření jsme pak zachytili stížnost na nemožnost vybrat si dlouhodobě plánovanou dovolenou pod tlakem nadřízeného pracovníka/pracovnice, ač byl s termínem obeznámen dostatečnou dobu dopředu, jelikož preferoval potřeby jiného zaměstnance/zaměstnankyně. A zproblematizování deklarované možnosti vybrat si 14 denní dovolenou i v období mimo sezonu.

Z kvalitativní části výzkumu vyplývalo, že zaměstnaní jsou se situací seznámeni, že ji znají, vnímají snahu vedení vycházet vstříc a nevnímají výrazné nerovnosti v tom, jak je s možností čerpání dovolené zacházeno. Nicméně doporučujeme dále zachovávat velmi objektivní pravidla a výjimky a kvalitně komunikovat se zbytkem týmu, aby nedocházelo k pocitům nespravedlnosti. I rodiče malých dětí mají vědět, že mohou čerpat 14 dní a mohou si „dovolit“ více, dle firemních dokumentů XY. Loajalita zaměstnanců a zaměstnankyň by neměla být zneužívána.

Doporučení:

- Navrhujeme zvážit možnosti poskytování větší flexibility. Je potřeba ale realizovat na základě průzkumu a zvážit možnosti, které mohou být limitem (zejména provozní důvody). Rozšíření částečných úvazků by mohlo podpořit rodiče v dřívějším návratu na trh práce, které se jeví jako vítané zvláště v tomto období, kdy je trh práce přesycen.
- Doporučujeme informaci o flexibilitě zahrnout do prezentace HR Úvodní den, aby byli všichni zaměstnaní dostatečně transparentně informováni o možnostech využití. Vymezit pozice, na kterých je poskytována.
- Práci z domova by mělo být možné využívat celou firmou, pakliže to umožňuje provoz, nemělo by být postavené tak, že je především pro XY v Praze.
- Doporučujeme nezapomenout i nadále pracovat s dobrou atmosférou a kolegiálním vnímáním různých nastavení flexibility v týmech tak, aby se předcházelo případným tensím.
- Ohledně čerpání dovolené doporučujeme zachovávat nadále maximálně transparentní a objektivní pravidla, aby nevznikaly nedorozumění a pocity nespravedlnosti. Současně je-li nastaveno pravidlo umožňující během sezóny (v letních měsících) čerpat dovolenou v první řadě pracujícími s dětmi díky prázdninám – což kvitujeme – mělo by toto pravidlo být také dodržováno.

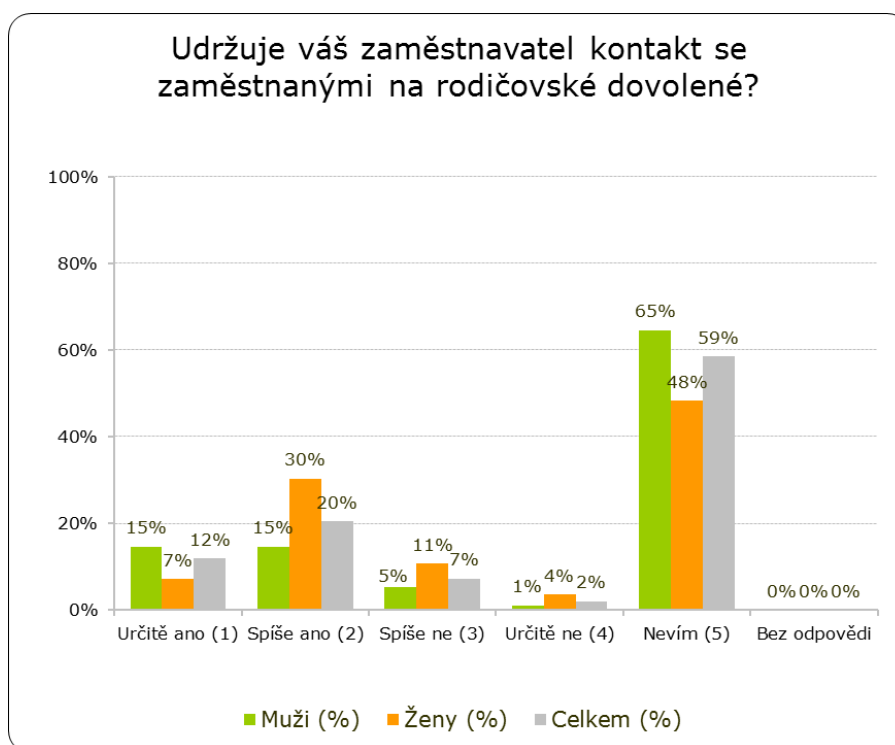
Management mateřské/rodičovské

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.

XY, a. s. se věnuje managementu mateřské/rodičovské zejména v těchto dokumentech: Směrnice Podpora při včasném návratu z mateřské a rodičovské dovolené, v níž je zakotveno pravidlo možnosti získat příspěvek na předškolní péči pro zaměstnance či zaměstnankyni, kteří se vrátí do práce nejpozději v 18 měsících věku dítěte. Zaměstnanec či zaměstnankyně se musí vrátit

na nejméně poloviční úvazek. Při plném úvazku je měsíční příspěvek 6.000,- Kč, při nižším úvazku se úměrně krátí. Příspěvek je poskytován přímo zařízení péče o dítě či osobě, která o dítě pečuje. Toto opatření lze jednoznačně označit jako dobrou praxi, bylo také oceněno v rámci soutěže XY: rovné příležitosti, které XY organizuje. V Pravidlech prorodinné politiky v XY je pobídka zaměstnancům, aby udržovali kontakt s osobami na MD/RD.

Z dotazníkového šetření vyplynula spíše rozpačitost ohledně udržování kontaktu se zaměstnanými na mateřské/rodičovské dovolené. Nejvíce lidí odpovídalo, že neví, zda je kontakt udržován. Takto odpovídalo více mužů. Na druhou stranu, jednoznačně bylo o udržování kontaktu přesvědčeno 15 % mužů, ale pouze 7 % žen.



Osobám na MD/RD je nabízena možnost pracovat, je možnost vracet se do práce dříve. Otázkou však je, nakolik toto souvisí se současným podstavem a nakolik je systematickou záležitostí. V průběhu šetření

jsme zaznamenali jeden případ ženy, která se vrátila dříve, než jí uplynula rodičovská dovolená. Komunikace s matkami na mateřské/rodičovské dovolené je důležitá, mnoho z nich se možná rádo vrátí do práce

dříve. Není dobré předpokládat, že všechny ženy budou chtít čerpat rodičovskou dovolenou po celé tři roky. Na druhou stranu volba délky rodičovské je vždy na matce dítěte, případně na otci, jestliže čerpá rodičovskou dovolenou on.

V XY, a. s., XY probíhají také akce pro rodiče s dětmi, zmiňována byla Mikulášská.

Doporučení:

- Doporučujeme s rodiči na mateřské rodičovské dovolené systematicky komunikovat, udržovat s nimi kontakt, nabízet jim možnost dalšího vzdělávání, pokud je to možné a efektivní, zvát je na pracovní akce a schůzky, společenské akce apod.
- Vždy je potřeba plánovat ve spolupráci s rodiči jejich návrat z mateřské/rodičovské, aby byla firma dobře připravená. Pokud jsou možnosti, nabízet jim nárazové práce na DPP/DPČ, pro rodiče může být vítaným zpestřením a přivýdělkem, pro firmu pomoc kvalifikovaným člověkem ve chvílích, kdy čelí větší zátěži.

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, které se k rovným příležitostem váží (např. diskriminace).

Firma XY, a. s., XY, se explicitně hlásí ve Směrnici etika společnosti k zásadám rovného odměňování a k nediskriminaci. Specificky se firma vymezuje k oblasti slaďování v Pravidlech prorodinné politiky v XY: „Slaďování osobního a pracovního života zaměstnanců je obecně velmi důležité pro motivaci a loajalitu zaměstnanců. Vyváženost mezi pracovním a osobním životem je podmínkou pro úspěšné a dlouhodobé fungování vztahu zaměstnanec - zaměstnavatel. Naše společnost podporuje prorodinnou politiku a vytváří podmínky pro její fungování. Aby zásady prorodinné politiky fungovaly v praxi, je třeba, aby se staly součástí procesu řízení lidí.“

S případy znevýhodnění na základě pohlaví se podle dotazníkového šetření setkalo v posledních třech letech 11 % žen a 2 % mužů. Z dotazníkového šetření vyplývalo, že znevýhodnění se může týkat rozdílných platů, že muži berou více, protože jsou považováni za živitele rodin, což už v dnešní době, kdy jsou rodiny závislé na dvou příjmech, nekoresponduje se skutečností. Zaznívalo

také, že muži vykonávají jiné typy práce (lépe ohodnocené), ač by na ně ženy také stačily.

Pokud se týká otázek diskriminace, je důležité vnímat je i v souvislostech se snahou o rozvoj a podporu diverzity. Týmy v XY, a. s., XY jsou spíše pohlavně homogenní. Na práci bylo respondenty šetření nahlíženo často stereotypně jako na „mužskou“ a „ženskou“, zaregistrovali jsme i negativní postoj ke kvótám, kterými může být diverzita řízena. Stereotypní představy pak definují pracovní pozice jako mužské a ženské a navzájem neprostupné. Potírání stereotypních představ může přispět nejen k desegregaci na horizontální úrovni (ženy-XY), ale i na úrovni vertikální (ženy-manažerky).

V průběhu šetření byly ale zmiňovány i příklady dobré praxe, snaha týmy oživit a i to, že týmy, které jsou již různorodé, fungují lépe. Diverzita (která zahrnuje nejen různorodost v pohlaví a věku, ale také respekt k osobám jiné etnicity či k rozdílné sexuální orientaci) však není nijak artikulována a je postavena pouze na základě individuální otevřenosti jednotlivých manažerů a manažerek a jejich týmů k různorodosti jako takové.

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

S případy šikany nebo sexuálního obtěžování se v posledních třech letech setkala také 3 % osob. Zde však je jiná zkušenost mužů a žen – celkem 5 % žen a 1 % mužů mají zkušenost s tímto tématem, 96 % uvádí, že nikoli. Avšak velké procento zaměstnaných spíše neví, či neví, jak by takovýto případ řešili – celkem 17 % mužů a 22 % žen.

V interních dokumentech, které jsme měli k dispozici, jsme nenašli žádný postup či směrnici, která by se oblasti sexuálního obtěžování, šikany, mobbingu či bossingu, věnovala. Ve firmě je volený ombudsman či ombudsmanka, který/á se může věnovat i

takto problematickým záležitostí a na kterého je možné se obracet. Existuje také etická linka: „Pro oznamování projevů neetického chování se zaměstnanec může obrátit na přímého nadřízeného, ombudsmana nebo může použít Etickou linku (tel: XY), nebo použít webový odkaz XY. Volající obdrží kód, se kterým se kdykoliv může dotázat na výsledek šetření. Etickou linku provozuje nezávislá společnost XY nepřetržitě celý rok. Vlastní šetření vedou pracovníci XY bez vazby na identitu volajícího.“ (Citace z webového portálu). Problematické však je, že 20 % osob přesto neví, či spíše neví, jak by problém řešili, tj. do jaké míry jsou o těchto možnostech informováni.

Doporučení:

- Doporučujeme standardizovat proces obrany proti šikaně a obtěžování na pracovišti. Tyto postupy již dnes patří k téměř běžné výbavě firem a organizací v ČR, mohou přispívat k prevenci negativních jevů a vyjadřují odmítavé stanovisko firmy k těmto záležitostem.
- Zaměstnaneckou populaci cyklicky informovat o možnostech, kam se obracet – etická linka, ombudsman, v případech, že by podobné záležitosti čelili. Informace zahrnout do prezentace HR - Úvodní den.

Systém komunikace

Tato kapitola se zabývá problematikou komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci a zaměstnankyněmi a vedením společnosti XY, a. s., XY. 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 způsobem, jak podpořit korektní a nediskriminační jednání.

Atmosféra na pracovišti je pozitivní a je to i tím, že firma funguje jako rodina, je založena na dlouhodobých zaměstnaneckých vztazích. V dotazníkovém šetření jsme zjišťovali vnímání otevřenosti vedení pro návrhy a zpětnou vazbu od zaměstnaných: 85 % respondentů a respondentek dotazníkového šetření vnímá otevřenost vedoucích pro jejich návrhy, 12 % osob má pocit, že vedení není nebo spíše není otevřené pro návrhy změn a zpětnou vazbu a 2 % zvolila variantu odpovědi nevím. 1 % osob neodpovědělo. Otevřenost firmy je velmi důležitá. 12 % osob, které by uvítaly větší otevřenost, není zanedbatelné číslo a doporučujeme se záležitosti nadále věnovat. Auditní šetření nebylo na tuto oblast specificky zaměřeno, nicméně zaznívalo, že nefunkční komunikace se spíše děje na nejnižších úrovních organizace a je podmíněna osobností vedoucích pracovníků či pracovníc. Jestliže takové týmy jsou, bylo by potřeba mechanismy komunikace na takových pracovišti přenastavit, formalizovat, monitorovat a určité věci pevně požadovat (pravidelné týdenní schůzky týmů, zápisy ze schůzek atd.).

Komunikace a sdílení informací se však jeví z auditního šetření jako fungující. Velmi pozitivní je, že probíhají teambuildingy (každé oddělení pořádá teambuilding jednou ročně), že je možnost vyjít do ostatních závodů XY, a. s. a učit se od sebe navzájem. Probíhá také řada aktivit, kde je možné upevňovat vztahy mimo pracoviště: zaměstnanecký klub, hraní míčových her, podzimní biliard, smažení vajec v přírodě, ples, setkávání důchodců atd. Probíhá i novoroční večírek, kam jsou zváni zaměstnaní i se svými partnery či partnerkami. „Takže máme různá posezení nebo si i oni sami dělají nějaké akce, narozeniny a žijou si tak nějak v tom týmu i sami. Stmeluje je to a váže je to k té firmě i více, protože pak nechtějí hledat nebo utíkat a nemají pocit nespokojenosti a nechtějí utíkat z té firmy. Je co vylepšovat, v tom stresujícím čase se ne všechno stihne tak, jak by si člověk představoval, ale takové ty základní věci, si

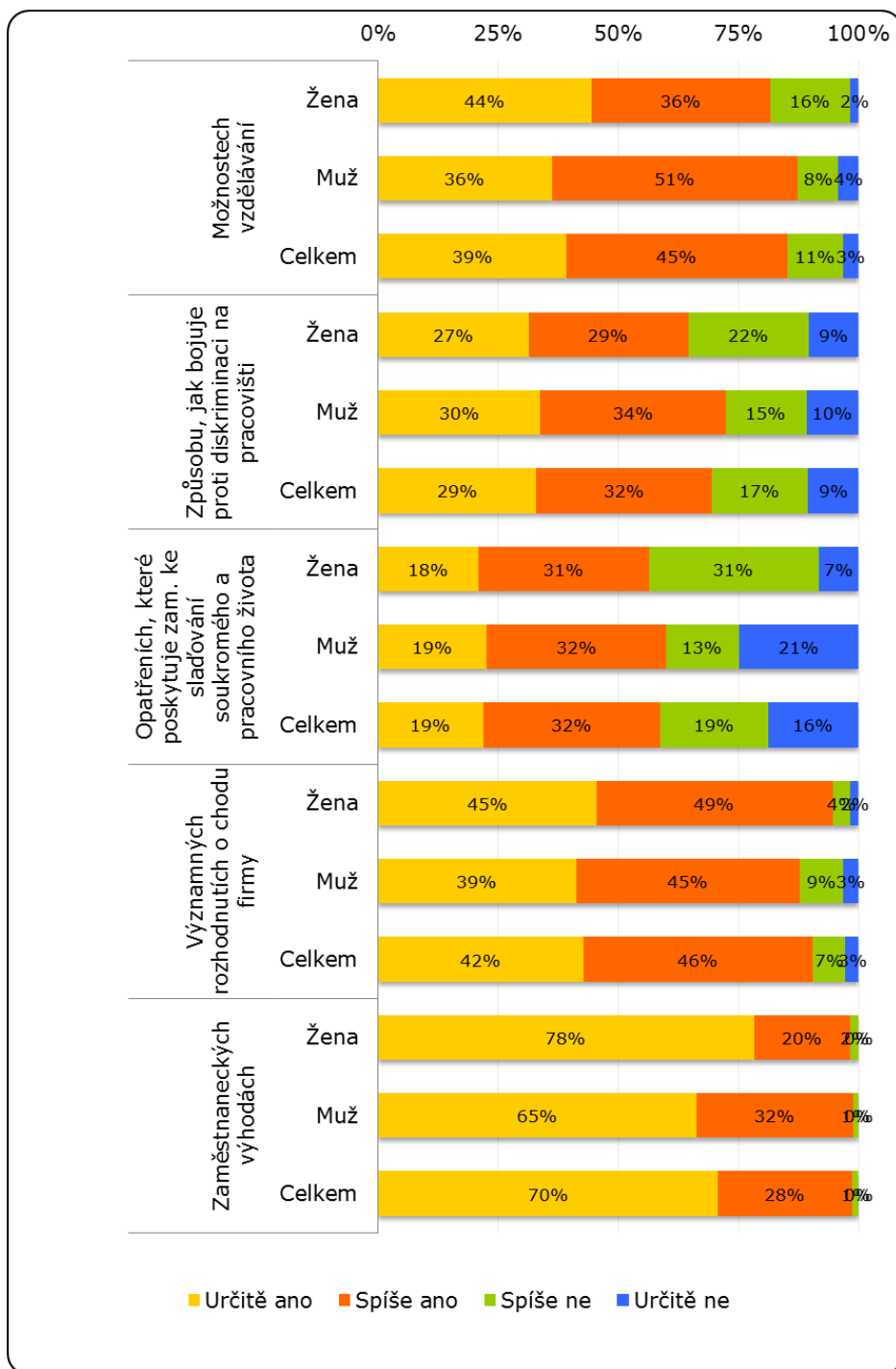
myslím, že běží.“ Vztahy obecně jsou vnímány jako pozitivní a to nejen na linii kolegiální. Podpora rozvoje dobré atmosféry na pracovišti se firmě vždy následně vrací.

Komunikace na pracovišti může být podpořena i podporou diverzity uvnitř pracovních týmů. *„Když jsme vložili ženu do mužského týmu – uvolnilo se to tam, vztahy jsou tam úžasné – vidím na obědě...“* V auditním šetření zaznívalo, že problémy v komunikaci uvnitř týmů mohou vznikat, když jsou týmy genderově homogenní. I to lze vnímat jako pobídku k větší (genderové) diverzitě.

Co se týče informovanosti zaměstnanců a zaměstnankyň, zdá se, že existuje snaha předávat informace shora dolů, tj. informace se snaží komunikovat tak, aby byly včasné a uzpůsobené pro zaměstnance a zaměstnankyně. Komunikace probíhá mailing listy, prostřednictvím intranetu, informuje se na nástěnkách, probíhají schůzky týmů a manažerská setkávání a prezentace o dění ve firmě. Transparentnost firmy je zřetelná, zaměstnaní mají pocit, že jsou informováni o firmě komplexně, od informací na nejvyšší

úrovni (chod firmy) po informace na úrovni týmů. Obecně hodnotí zaměstnaní informovanost jako dobrou, méně informovaní jsou o opatřeních ke sladování osobního a pracovního života, ve způsobu boje proti diskriminaci, ale ku podivu i informovanost o nabídce vzdělávání by mohla být vyšší. U žen je nejintenzivněji vnímán limit v komunikaci ohledně opatření na podporu sladování a boje proti diskriminaci.

Generické maskulinum v materiálech interní povahy převažuje. Dva interní dokumenty jsou zpracovány genderově citlivě (Směrnice - Péče o zdraví a duševní rovnováhu zaměstnankyň/zaměstnanců a Směrnice – podpora při včasném návratu z mateřské a rodičovské dovolené), ostatní dokumenty používají generické maskulinum. Centrování se na ženy a muže je výjimečné, prakticky se týká pouze konkrétního zaměření (Pravidla oblékání - zaměření na ženy a muže) či v případech, kdy se systematicky téma týká více žen (Pravidla prorodinné politiky). Zdá se však, že systematicky se inkluzivní diverzifikované prostředí prostřednictvím psaných materiálů příliš nebuduje.



Doporučení:

- Zaměřit se na to, že 12 % osob deklarovalo, že nemají dostatečný pocit, že vedení je otevřené návrhům změn a zpětné vazbě, zjistit co je příčinou a situaci se pokusit napravit. Nedostatečně otevřená komunikace může být „časovanou bombou“ ve vztazích na pracovišti.

- Navrhujeme zaměřit se na přenos informací mezi zaměstnané. Zaměřit se především na opatření na podporu sladování práce a osobního života, boj proti diskriminaci (kde v předešlých kapitolách navrhujeme také rozšířit firemní politiky a zaměřit se na interní dokumenty) a šířeji informovat i ohledně možností vzdělávání.

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, vstřícného ke všem osobám.

Firma se prostřednictvím Směrnice etika společnosti hlásí k zásadě bezpečnosti práce a zdravého pracovního prostředí.

Prostory jsou zaměstnanci/kyněmi vnímány veskrze pozitivně. Probíhají audity pracovního prostředí, zaměstnaným je nabízeno, že pokud něco potřebují, tak to dostanou: židle, podložky pod nohy atd. Pracovní podmínky z hlediska kancelářského vybavení jsou vnímány také jako dostačující. Zaměstnaní oceňují vybavenost kuchyňkami, jídelnu, zlepšení prostředí dílen, nové šatní skříňky, čistotu hygienických zařízení, novou laboratoř. Z auditního šetření vyplývalo, že existuje pocit, že investice na podporu kvality pracovního prostředí jsou a že je zájem o to, co by samotní zaměstnanci a zaměstnankyně preferovali: „Můžeme dávat návrhy...“

Doporučení:

- Pokračovat ve zlepšování pracovního prostředí na základě auditů pracovního prostředí, vytrvale zjišťovat zájem zaměstnaných a reagovat na jejich požadavky. Dbát zejména na podporu zdraví prostřednictvím kvalitního pracovního prostředí.

- V rámci realizovaných auditů pracovního prostředí by bylo žádoucí zaměřit se na vytipování konkrétních pracovních pozic ve výrobě, které by byly vhodné i pro ženy (měření zátěže s ohledem na legislativní omezení týkající se manipulace s břemeny) a s touto skutečností návazně pracovat při náboru, firemní rotaci na jinou pracovní pozici apod.

Společenská odpovědnost CSR

V XY, a. s. se CSR projevuje především zapojováním zaměstnanců/kyň do účasti na různých charitativních akcích. Každoročně jsou dva dobrovolnické dny, kdy se zaměstnanci/kyně mohou věnovat vybraným činnostem například v dětských domovech, útulcích nebo při sportovních charitativních akcích. Ne všichni zaměstnaní se ale mohou na těchto aktivitách podílet, je třeba za nimi cestovat, což je vnímáno jako limit. „Většinou ale vzdálené lokality, místně tu moc akcí není...“

Dalším limitem je, že zaměstnaní jsou mnohdy příliš vytíženi a nemohou pracovní proces ve prospěch těchto akcí opustit. „Jednou jsem chtěla jít na ten dobrovolnický den, ale muselo se pracovat, člověk pak chybí, takže to nešlo.“ Jsou i zaměstnanci, kteří jsou v oblasti charity sami aktivní, podařilo se například do hospicu dávat klientům a klientkám XY XY zdarma jednou za čtvrt rok. Probíhají i sportovní aktivity, kterých se mohou zaměstnaní účastnit, a jejichž výtěžek je pak využíván na podporu charitativních akcí. XY organizuje čištění XY, které bylo hojně zmiňováno a na nějž jezdí zaměstnanci a zaměstnankyně rádi.

Společnost XY, a. s. vyhláší také grantový program XY, XY lidem, XY lidem. Cílem Programu je podpora veřejně prospěšných projektů v okolí XY XY, a. s. v XY, v XY a XY. Většinou je zaměřený na podporu úpravy

okolí, čistotu přírodního prostředí a podporu

podnikání.

Doporučení:

- Doporučujeme vyhlášovat dobrovolnické dny včetně informace, jak má být v provozech zajištěn plynulý chod. Současně hledat možnosti zapojení do těchto aktivit v místě dané pobočky, bez nutnosti delšího cestování, případně zvážit zajištění svozu apod.
- Účast na charitativních akcích může být svým způsobem team buildingem, pro zaměstnané může znamenat příjemné zpestření a nové inspirace. Doporučujeme zaměstnané více podporovat, aby se mohli dobrovolnických dnů a dalších dobrovolnických akcí masivněji účastnit.

SOUHRN DOPORUČENÍ

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

Krátkodobá doporučení

Personální politika

- Působit na odstraňování vertikální genderové segregace, tj. nižšího zastoupení žen ve vedení, mít na vědomí otázku proporcionality zaměstnanecké populace a genderové rovnosti.
- Doporučujeme preferovat standardnější formy smluv pro zaměstnané s umožněním dostatečné flexibility tak, aby se zaměstnaní nemuseli uchýlovat k méně jistému řešení jejich situace prostřednictvím DPP, DPČ či agenturní práce. Pokud je to možné, preferovat uzavírání smluv konaných na pracovní poměr (ať již termínovaných nebo netermínovaných) a tím předcházet tzv. prekariázi práci.
- Doporučujeme revidovat práci s agenturními zaměstnanci a zaměstnankyněmi, celou záležitost evaluovat, zjistit její efektivitu, případně situaci řešit přijetím více lidí mezi kmenové zaměstnance. Sezóna se stále prodlužuje a mimo sezónu by mohli řešit zástupy za nemocenské/OČR.
- Doporučujeme i s agenturními zaměstnanci/zaměstnankyněmi zacházet méně stereotypně, je mnoho žen, které mají zájem pracovat v „mužských“ profesích, protože jsou lépe placeny a ženy mají kapacitu ji zvládnout, naopak jsou muži, kterým vyhovuje „lehčí“ práce.
- 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.
- Zvažovat časové možnosti školení pro dělnické profese a z důvodu časových úspor nahrazovat vzdělávání e-learningovou formou, či formou on-line konference, která by byla přenášena on-line a nebylo by nutné cestovat přes republiku, je-li to možné.
- Doporučujeme vyvinout systém přechodu starších pracovníků do lehčích provozů (firma se přesunům nebrání a v případě potřeby je dělá, nicméně možná by mělo být opatření systémovější). Nelze očekávat, že dlouhodobá těžká fyzická práce nebude mít významný vliv na zdraví.
- Mezi zaměstnanými šířit osvětu o problematice age managementu, stárnutí a zdraví.
- Outplacement, který firma při propouštění poskytuje, nebyl při auditním šetření běžnými zaměstnanými zmiňován. Firma tuto službu ale poskytuje. Doporučujeme zaměstnané o outplacementu a způsobech a zásadách propouštění více informovat, může přispět i ke snížení jejich obav.
- U výstupních pohovorů lze zvážit, zda nepřistoupit k vyplňování výstupního dotazníku anonymně online, protože osobní předávání vyplněného dotazníku by mohlo některé zaměstnance a zaměstnankyně odradit od uvedení případných nepříjemných zkušeností.

Hodnocení a odměňování

- Průběžně školit vedoucí pracovníky, aby dobře znali systém hodnocení, vždy nechávat prostor zaměstnaným, aby se mohli vyjádřit k chodu organizace i ke svým nadřazeným.

- Odlišit v odměňování osoby nově nastupující a osoby, které již disponují praxí (5/10 let). Pro dlouhodobé zaměstnance/kyně, na kterých závod XY stojí, je stávající situace výrazně negativní signál.
- Monitorovat přidělování odměn (i mezd) dle pohlaví, sledovat, komu se systematicky odměn nedostává – a zjišťovat, zda důvody nemohou být genderově podmíněné.
- Revidovat náplň práce a kompetence, pakliže jsou zaměstnaní zastupitelní a vykonávají různorodé práce, dle toho odměňovat.

Sladování osobního a pracovního života

- Doporučujeme informaci o flexibilitě zahrnout do prezentace HR Úvodní den, aby byli všichni zaměstnaní dostatečně transparentně informováni o možnostech využití. Vymezit pozice, na kterých je poskytována.
- Práci z domova by mělo být možné využívat celou firmou, pakliže to umožňuje provoz, nemělo by být postavené tak, že je především pro XYv XY.
- Ohledně čerpání dovolené doporučujeme zachovávat nadále maximálně transparentní a objektivní pravidla, aby nevznikaly nedorozumění a pocity nespravedlnosti. Současně je-li nastaveno pravidlo umožňující během sezóny (v letních měsících) čerpat dovolenou v první řadě pracujícími s dětmi díky prázdninám – což kvitujeme – mělo by toto pravidlo být také dodržováno.
- Doporučujeme zaměřit se v oblasti sladování osobního a pracovního života i na muže. Provést dotazníkové šetření mezi muži, z čeho plyne jejich nespokojenost v oblasti sladování a jejich situaci řešit. Potřeby žen i mužů mohou být při formulování prorodinné politiky rozdílné. A v ČR se stále automaticky počítá s tím, že péči jsou zatížené hlavně ženy. Je velmi

důležité, aby se muži necítili implicitně vylučováni ze stávajících programů na podporu sladování. To může zapříčinit pocity nerovnosti, nespravedlnosti a frustrace.

- Doporučujeme s rodiči na mateřské rodičovské dovolené systematicky komunikovat, udržovat s nimi kontakt, nabízet jim možnost dalšího vzdělávání, pokud je to možné a efektivní, zvát je na pracovní akce a schůzky, společenské akce apod.
- Vždy je potřeba plánovat ve spolupráci s rodiči jejich návrat z mateřské/rodičovské, aby byla firma dobře připravená. Pokud jsou možnosti, nabízet jim nárazové práce na DPP/DPČ, pro rodiče může být vítaným zpestřením a přivýdělkem, pro firmu pomoc kvalifikovaným člověkem ve chvílích, kdy čelí větší zátěži.

Kultura a pracovní prostředí

- Zaměstnaneckou populaci cyklicky informovat o možnostech, kam se obracet v případech (sexuálního) obtěžování, šikany, mobbingu, bossingu apod. – etická linka, ombudsman. Informace zahrnout do prezentace HR - Úvodní den.
- Zaměřit se na to, že 12 % osob deklarovalo, že nemají dostatečný pocit, že vedení je otevřené návrhům změn a zpětné vazbě, zjistit co je příčinou a situaci se pokusit napravit. Nedostatečně otevřená komunikace může být „časovanou bombou“ ve vztazích na pracovišti.
- Navrhujeme zaměřit se na přenos informací mezi zaměstnané. Zaměřit se především na opatření na podporu sladování práce a osobního života, boj proti diskriminaci (kde v předešlých kapitolách navrhujeme také rozšířit firemní politiky a zaměřit se na interní dokumenty) a šířeji informovat i ohledně možností vzdělávání.
- V rámci realizovaných auditů pracovního prostředí by bylo žádoucí zaměřit se na

vytipování konkrétních pracovních pozic ve výrobě, které by byly vhodné i pro ženy (měření zátěže s ohledem na legislativní omezení týkající se manipulace s břemeny) a s touto skutečností návazně pracovat při náboru, firemní rotaci na jinou pracovní pozici apod.

- Doporučujeme vyhledávat dobrovolnické dny včetně informace, jak má být v provozech zajištěn plynulý chod. Současně hledat možnosti zapojení do těchto aktivit v místě dané pobočky, bez nutnosti delšího cestování, případně zvážit zajištění svozu apod.

Dlouhodobá doporučení

Personální politika

- Doporučujeme standardizovat celý personální proces manuálem, který by zahrnoval i další personální procesy, které nejsou podchycené ve Směrnících či v Postupech ke směrnícím, manuál by mohl vycházet z prezentace HR – Úvodní den. Do manuálu doporučujeme zahrnout oblast rovných příležitostí a opatření na podporu sladování osobního a pracovního života, kterými firma disponuje.
- Doporučujeme jasně deklarovat závazek nejen nediskriminace, ale přímo rovného přístupu k ženám a mužům, tj. genderové rovnosti jako hodnoty, jíž se XY chce v personálních procesech a přístupu k lidem řídit.
- Provést revizi interních dokumentů z pohledu genderově senzitivního jazyka, dokumenty sjednotit a oslabit generické maskulinum, které je užíváno jako standard prakticky ve všech interních materiálech, které byly k analýze zpřístupněny.
- Věnovat se také horizontální segregaci, tj. snažit se o vyrovnanější zastoupení mužů a žen v organizaci jako celku a nabízet pracovní pozice v rámci možností bez ohledu na pohlaví apod., pokud tomu nebrání legislativní důvody týkající se charakteru břemen a i tato omezení by měla vycházet z doložených měření zátěže.

- Podporovat diverzitu při nábořech i ve stávajících týmech, podporovat ženy i muže pro vstup do netradičních povolání, na méně tradiční formy úvazků, zejména ve chvíli, kdy je pracovní trh s kapacitami vyčerpán. Je důležité volit méně standardní strategie, které se mohou vyplatit.
- Doporučujeme oblast náborů více definovat ve firemních dokumentech.
- Zavést obdobu trainee programu i pro dělnické profese. V závodě je běžný postup z nejnižších pozic. Program by mohl postup zjednodušit a zefektivnit.
- Cíleně podporovat ženy pro postup do vedoucích pozic. Povzbuzovat je pro vstup do programů zaměřených na leadership. Motivovat vedoucí pracovníky k podpoře žen/talentek. Nabírat nové zaměstnankyně do vedoucích pozic. Dbát na diverzitu výběrových komisí.
- Zvážit vytvoření celkového konceptu age managementu: jeho propojení na stávající aktivity, důraz na zdraví a jeho podporu, ergonomii pracovního místa, umožňovat postupný odchod do důchodu a nabízet k tomu varianty flexibilních forem práce.
- Podporovat muže k preventivní péči o zdraví již od mladšího věku prostřednictvím povinných školení, nabídek rehabilitací, masáží, nadstandardních lékařských preventivních prohlídek zaměřených na problémy, se kterými se zaměstnanci potýkají apod.

Hodnocení a odměňování

- Systém hodnocení pravidelně revidovat a inovovat, sledovat trendy a zavádět je jako součást hodnotícího procesu.
- Sjednotit systém přidělování mimořádných odměn na úrovni všech vedoucích oddělení tak, aby všichni zaměstnanci/kyně měli rovné a jasně definované příležitosti mimořádné odměny získat.
- Využít veřejně dostupný systém Logib – analytický nástroj MPSV ČR pro samostatné testování rovnosti v odměňování mezi muži a ženami, tj. testování stejné odměny za stejnou práci.

- I nadále sledovat a monitorovat skladbu a čerpání jednotlivých benefitů v závislosti na potřebách a preferencích zaměstnaných. I v tomto ohledu je vhodné údaje vyhodnocovat s ohledem na pohlaví, věk, závazky péče a děti či jiné osoby apod.

Sladování osobního a pracovního života

- Navrhujeme zvážit možnosti poskytování větší flexibility. Je potřeba ale realizovat na základě průzkumu a zvážit možnosti, které mohou být limitem (zejména provozní důvody). Rozšíření částečných úvazků by mohlo podpořit rodiče v dřívějším návratu na trh práce, které se jeví jako vítané zvláště v tomto období, kdy je trh práce přesycen.
- Doporučujeme nezapomenout i nadále pracovat s dobrou atmosférou a kolegiálním vnímáním různých nastavení flexibility v týmech tak, aby se předcházelo případným tensím.

Kultura a pracovní prostředí

- Doporučujeme standardizovat proces obrany proti šikaně a obtěžování na pracovišti. Tyto postupy již dnes patří

k téměř běžné výbavě firem a organizací v ČR, mohou přispívat k prevenci negativních jevů a vyjadřují odmítavé stanovisko firmy k těmto záležitostem.

- Pokračovat ve zlepšování pracovního prostředí na základě auditů pracovního prostředí, vytrvale zjišťovat zájem zaměstnaných a reagovat na jejich požadavky. Dbát zejména na podporu zdraví prostřednictvím kvalitního pracovního prostředí.
- Účast na charitativních akcích může být svým způsobem team buildingem, pro zaměstnané může znamenat příjemné zpestření a nové inspirace. Doporučujeme zaměstnané více podporovat, aby se mohli dobrovolnických dnů a dalších dobrovolnických akcí masivněji účastnit.

PŘÍLOHY DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ
