



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

GENDEROVÝ AUDIT

XY, S. R. O.

2018



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

OBSAH

Zadání a metodika genderového auditu	3
Rovné příležitosti na trhu práce.....	3
K čemu slouží genderový audit?	3
Gender Studies, o. p. s.	3
Firmám nabízí:	4
Metodika genderového auditu	4
Interní dokumenty a PR materiály.....	4
Individuální rozhovory	4
Skupinové rozhovory	4
Dotazníkové šetření.....	4
Souhrn hlavních zjištění a doporučení	6
Poděkování.....	6
Souhrn hlavních zjištění	6
Úvod	7
Cíle organizace z genderového hlediska	7
Analytická část:.....	9
Zjištění genderového auditu	9
Personální politika	9
Analýza struktury a personálního obsazení firmy	9
Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň	10
Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň	12
Vzdělávání a kariérní rozvoj.....	12
Age management ve vztahu k genderu	15
Hodnocení a odměňování	16
Pracovní hodnocení	16
Odměňování	17
Benefity.....	18
Slaďování osobního a pracovního života	19
Flexibilní formy práce	20
Management mateřské/rodičovské dovolené	23
Kultura pracovního prostředí.....	23
Přístup k politice rovných příležitostí	23
Diskriminace, šikana a sexuální obtěžování	25
Systém komunikace	26
Společenská odpovědnost CSR.....	28
Souhrn doporučení – akční plán.....	30
Krátkodobá doporučení	30
Personální politika	30
Vyrovnání se s fenoménem čistě mužských/ženských pracovních pozic.....	30
Hodnocení a odměňování	31
Slaďování osobního a pracovního života.....	31
Organizační a pracovní kultura	31
Dlouhodobá doporučení	32
Personální politika	32
Vyrovnání se s fenoménem čistě mužských/ženských pracovních pozic.....	32
Hodnocení a odměňování	33
Slaďování osobního a pracovního života.....	33
Organizační a pracovní kultura	33

ZADÁNÍ A METODIKA GENDEROVÉHO AUDITU

Rovné příležitosti na trhu práce

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

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

K čemu slouží genderový audit?

Genderový audit se orientuje na vnitřní organizační procesy z genderové perspektivy, vyhodnocuje tedy podporu rovných příležitostí žen a mužů ve firmě. Jeho cílem je zhodnotit

stávající situaci, ocenit dobré praxe a nabídnout cestu ke zlepšení v problematických oblastech.

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

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

Související opatření přináší, 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 řešerše 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 a kvantitativních a analyzována byla data z různých zdrojů. Informace, které byly průběžně zjišťovány, byly v dalších krocích ověřovány. Hlavní použitou analytickou metodou je kvalitativní obsahová analýza a kritická diskurzivní analýza s důrazem na genderovou dimenzi².

Pro analýzu byly využity následující zdroje:

Interní dokumenty a PR materiály

- Jak spolu chceme pracovat (hodnoty firemní kultury)
- Kodex obchodního chování
- Postup při nedodržování Kodexu obchodního chování
- Protikorupční zásady
- Pracovní řád
- Organizační struktura

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

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

- Směrnice – Nabídka benefitů pro zaměstnance
- Směrnice – Práce z domova – Homeoffice
- Rozvoj 2018 – training a development

Jiné interní materiály a dokumenty:

- Statistická data o zaměstnaných (excelová tabulka)
- Webové stránky XY
- 8 příkladů interních emailů (pozdávky na akce, novinky apod.)
- Intranet (printscreen úvodní obrazovky)
- 2x odkaz na pracovní inzerát
- 3x inzertní plakáty či letáky
- 1x odkaz na video na Youtube

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 1 hodiny až 1,5 hodiny. Doplněny byly o 1 polostrukturovaný telefonický rozhovor. V rámci auditu také opakovaně probíhaly osobní, telefonické a emailové konzultace s kontaktní osobou, díky čemuž bylo zajištěno dobré porozumění a interpretace výsledků jednotlivých fází šetření.

Skupinové rozhovory

S ohledem na velikost pobočky se uskutečnila pouze 1 fokusní skupina (skupinový rozhovor) se širokým zaměřením na témata rovného zastoupení, kariérního růstu, otcovství, mateřství a rodičovství, ale i HR procesů a jejich férovosti a transparentnosti. Rozhovorů se zúčastnilo celkem 9 osob. Skupinový rozhovor trval cca 2 hodiny.

Dotazníkové šetření

Zaměstnancům a zaměstnankyním byl rozeslán on-line dotazník, ve spolupráci s personálním oddělením bylo nabídnuto vyplnění dotazníku v jejich pracovním čase. Celkem odpovědělo 17 osob, což představuje velmi dobrou návratnost ve výši 74 %. Odpovídalo 33 % žen a 74 % mužů.

Samotné terénní šetření genderového auditu probíhalo dle připraveného a oběma stranami

schváleného harmonogramu v průběhu měsíců březen 2018 – červen 2018.

SOUHRN HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ A DOPORUČENÍ

Poděkování

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

Zvláštní poděkování pak patří personálnímu oddělení, konkrétně paní XY, která se jako kontaktní osoba postarala o koordinaci celého šetření, a tak i hladký průběh auditu. Díky spolupráci se povedlo realizovat kvantitativní i kvalitativní šetření a zajistit přijetí ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň, a tak poskytnout lepší vhled do vnímání situace rovných příležitostí ve firmě z jejich strany. Z pobočky pak konkrétně děkujeme všem, kteří se do auditního šetření zapojili.

Souhrn hlavních zjištění

Souhrnně lze konstatovat, že XY je organizací, která se vyznačuje systematicky ukotvenými HR procesy. V posledním období jde především o intenzivnější ukotvení oblasti hodnocení (zavedení systému XY) a také intenzivnější spolupráci HR oddělení a terénu s rozvojem a vzděláváním zaměstnanců a zaměstnankyň. V interní dokumentaci jsou definovány oblasti nediskriminace a konkrétně sexuálního obtěžování ve velmi praktické formě. To je velmi dobrá praxe, která je v českých podmínkách ojedinělá.

Nicméně s ohledem na genderovou rovnost jako takovou lze shrnout, že v XY (a ani na pobočce XY specificky) nejsou nastaveny žádné cíle v oblasti genderové rovnosti, ani tato oblast není více tematizována. Výsledkem tak je, že aktuálně nejsou k dispozici žádné nástroje, které by působily na odstraňování horizontální a vertikální genderové segregace v rámci XY, ani které by napomáhaly řešit témata jako sladování osobního a rodinného života, která mají na kariérní růst žen nepochybný dopad.

Pobočka XY je specifická především skutečností, že téma péče se paradoxně více týká mužů. Složení zaměstnanecké populace ukazuje, že zaměstnankyně jsou spíše v mladším nebo naopak starším věku a témata rodičovství a mateřských či rodičovských dovolených se jimi aktuálně neřeší. V tomto kontextu je pak zajímavé, že 26 % mužů nevnímá vstřícnost zaměstnavatele ke sladování osobního a rodinného života. To může souviset i se skutečností, že přes ukotvenou podporu flexibility není vždy dostupná všem – limity se zdají být ve využívanosti práce z domova, ale také nestandardních forem flexibility, jako např. stlačeného pracovního týdne. Přesto se jeví, že v XY se intenzivně pracuje se systémem práce s týmy na dálku – přímí nadřízení a nadřízené často mají své týmy rozprostřené po celé republice, pracují v rámci jednotlivých poboček. To není reflektováno jako problém, který by vytvářel nerovnosti.

Nabídka benefitů je poměrně široká, včetně nabídky penzijního připojištění, které míří na téma age managementu. Age management však není tematizován, a to ani v pobočce XY, která má různorodé věkové zastoupení. Zaměstnaní nevnímají podporu pro dlouhodobé setrvání u zaměstnavatele, nejsou si jisti a jisty, že zaměstnavatel o starší zaměstnané stojí a že mohou být pro něj přínosem. Navrhujeme proto toto téma uchopit komplexně v rámci age managementu a možná i diversity managementu a působit na nastavení opatření, která napomohou diverzitě obecně, stejně tak jako řízení věku v XY.

Cíle organizace z genderového hlediska

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

XY se vyznačuje vysokou firemní a organizační kulturou, přičemž interní procesy a oblast řízení lidských zdrojů má profesionálně zpracované a upravené systémem interních dokumentů a směrnic. V dokumentu Jak spolu chceme pracovat, který se týká firemních hodnot, je definována „*radost, péče a vášeň pro zlepšování*“, péče je pak specificky vymezena takto: „*Jsmo tu pro ostatní – naslouchání si, respekt, pochopení; jsmo čitelní – otevřenost, očekávatelnost chování, upřímná komunikace bez skrytých motivů; jsmo zodpovědní – zájem a profesionalita, respekt k práci ostatních*“. Péče je koncept, kterým je vyjadřována ohleduplnost, otevřenost a respekt, hodnoty, které jsou i předpokladem rovného zacházení se ženami a muži.

Firma se explicitně ve svých dokumentech věnuje otázkám rovného zacházení, zákazu obtěžování a nediskriminace. Toto oceňujeme jako dobrou praxi, která není v českém prostředí stále běžná. Nicméně je nutné konstatovat, že jazykové formulace jsou převážně genderově slepé, resp. užívá se generického maskulina, a tak dochází k určitému zneviditelnování žen. Tyto oblasti jsou popsány dále v kapitole s názvem Přístup k politice rovných příležitostí této auditní zprávy.

Kromě výše zmíněného ukotvení tématu v interních dokumentech, nejsou v XY nastaveny žádné cíle v oblasti genderové rovnosti, ani není toto téma více tematizováno. Výsledkem tak je, že aktuálně nejsou k dispozici žádné nástroje, které by působily na odstraňování horizontální a vertikální genderové segregace v rámci XY, ani

které by napomáhaly řešit témata jako sladování osobního a rodinného života, která mají na kariérní růst žen výrazný dopad.

Doporučení:

- Revidovat dokumenty a jazykovou strategii firmy z hlediska zahrnutí obou rodů a potlačení používání generického maskulina. Používání obou forem, tedy maskulina i feminina, může přispívat ke zdoluhavějšímu procesu tvorby dokumentů, z hlediska genderové rovnosti se však jedná o velice důležitý aspekt. Je prokázáno, že ve většině případů si lidé při užití generického maskulina spontánně představí muže. Čím vyšší je prestiž dané pozice či profese, tím se také zvyšuje procento asociací s mužským pohlavím. V důsledku užívání generického maskulina se tak ženy vytrácejí z naší představy o veřejném životě, jsou systematicky zneviditelnovány a v reálném a materiálním důsledku také společensky znevýhodňovány.
- Zahájit diskusi o tématu genderové rovnosti a diverzity, její fungování v praxi XY a nastavit oblasti a kritéria, kterým se XY chce v budoucnu věnovat. V této otázce velmi participativně a inkluzivně zacházet se širokou zaměstnaneckou populací tak, aby se s tématem dokázali zaměstnanci a zaměstnankyně ztotožnit.
- Nastavit také nástroje, které by k daným definovaným cílům měly vést – od systematického monitoringu a reportingu s genderovou citlivostí, až po afirmativní akce měkkého či tvrdého typu. I zde dávat důraz na to, aby zaměstnanci a zaměstnankyně s případnými aktivitami na podporu rovnosti

(včetně afirmativních akcí) byli srozuměni a chápali rozdíl od diskriminace.

ANALYTICKÁ ČÁST:

ZJIŠTĚNÍ GENDEROVÉHO AUDITU

Personální politika

Analýza struktury a personálního obsazení firmy

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

Základní struktura podle pohlaví

Pobočka XY je malou pobočkou, která zaměstnává celkem 6 žen a 17 mužů. Přitom i zde se projevuje horizontální genderová segregace, kdy se objevují pozice obsazené typicky muži (technické pozice) a pozice typicky ženské (asistentské pozice).

Obdobně je tomu i s vertikální genderovou segregací, kde se ukazuje, že jediná manažerská pozice je obsazena mužem. To samozřejmě nemusí být vypovídající s ohledem na poměrné zastoupení žen a mužů v rámci pobočky (početní převaha mužů). Avšak v tomto případě je vhodné sledovat zastoupení žen a mužů na vedoucích pozicích napříč celou organizací XY, neboť XY je charakteristická velmi dobře zvládnutým systémem práce s týmy na dálku – přímí nadřízení a nadřízené často mají své týmy rozprostřené po celé republice, pracují v rámci jednotlivých poboček.

Zde se pak již projevuje vertikální genderová segregace ve své plné šíři: ačkoliv zastoupení žen a mužů je v rámci organizace vyrovnané, ve vedoucích pozicích se objevují ze 70 % muži. To jasně ilustruje i graf zpracovaný z dat poskytnutých v rámci auditu.

Další charakteristiky zaměstnanecké populace

Pokud se jedná o další charakteristiky zaměstnanecké populace v pobočce XY, s ohledem na její velikost lze shrnout, že v tomto směru nacházíme poměrně vyrovnanou věkovou strukturu.

Při srovnání s trendy z údajů platných pro celkovou zaměstnaneckou populaci lze ocenit, že v XY dochází k zaměstnávání i starších osob, a to včetně zaměstnávání osob nad 60 let. Tato věková kategorie se v XY jako celku jeví jako podzastoupená.

Pokud se jedná o otázky péče, ukazuje se, že ta se paradoxně týká v XY častěji mužů. 5 mužů pečuje o dítě do 10 let věku a z toho 3 jsou samoživitelé. Péče o jinou závislou osobu se opět týká pouze mužů, celkově 3 muži takto poskytují péči. Pouze jedna žena pečuje o dítě ve věku do 10 let.

Tato situace je pravděpodobně spojena s nízkým zastoupením žen na pobočce XY a také s jejich věkovou strukturou, tj. jedná se o ženy již starší, které rodičovské povinnosti již nemusí řešit a naštěstí zatím neřeší ani otázky péče o další blízké osoby. Genderové rozložení pečovatelských závazků je však nutné mít na mysli v kontextu možností sladování osobního a rodinného života i v případech vytváření prorodinné politiky firmy: ta by měla být vždy zacílena na obě pohlaví, ženy i muže, protože obou se tyto otázky evidentně dotýkají.

Závěrem je nutné ještě uvést, že do celkových statistik pobočky, a tedy ani auditního šetření, nebyly zahrnuty osoby pracující na živnostenský list v rámci prodeje. To je na jednu stranu relevantní postoj, protože se nejedná o zaměstnance v typickém smyslu slova, na druhou stranu jsou však v XY spolupracovníci a spolupracovnice, kteří mohou čelit určitým problémům ve smyslu překrtnosti jejich pozice.

Doporučení:

- Systematicky vést statistiky zaměstnanecké populace dle pohlaví, sledovat zastoupení žen a mužů a jejich vertikální a horizontální segregaci, tj. zastoupení ve vedení i organizaci jako celku, jelikož v oboru směrech lze pozorovat značné vychýlení.
- Přijímat případná opatření na vyrovnání jejich zastoupení, převážně v rámci firemní hierarchie. Zaměřovat se na téma žen v IT a technických profesích, a to i v rámci propagace, náboru apod.
- Takto sledovat i zastoupení žen a mužů v rámci skupiny osob spolupracujících na živnostenský list. Nabízet možnosti úvazku oproti tzv. prekérním formám zaměstnávání. Pokud není práce na živnostenský list primární volbou dané osoby, nabízet spolupráci v rámci klasických úvazků.

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.

Nábor a výběrová řízení jsou nastaveny ve spolupráci s jednotlivými vedoucími a přímými nadřízenými. Lze však shrnout, že přístup a zkušenosti zaměstnaných s tímto procesem jsou různorodé – od přímého oslovování osob, doporučení až po klasické nástupy přes inzerát a výběrové řízení. Situace je pravděpodobně dána skutečností, že mnoho zaměstnaných přecházelo pod XY z předchůdce firmy XY. Nicméně nejedná se pouze o minulé zkušenosti zaměstnanců a zaměstnankyň, nejednotnost se projevuje i v inzerci.

Ta obecně pracuje s generickým maskulinem či přímo s názvem pozice v maskulinu: obchodník v segmentu malé firmy a podnikatelé, junior network engineer. S ohledem na rovnost žena mužů, resp. jejich možnost oslovení prostřednictvím inzerce, se jako zajímavý jeví způsob oslovování prostřednictvím obecného inzerátu: „Vydělávejte a buďte pánem svého času“, kdy se oslovuje druhou osobou množného čísla – Vy. Nicméně ani v tomto inzerátu se nevyhneme asociací s mužem – v případě oslovení ženy by spíše mohlo zaznít: „budte paní svého času“.

Pokud se jedná o vnímání nastavení přijímacího řízení jako férového, panuje zde určitá nejednotnost – od vyjádření, že může být jedno pohlaví zvýhodněno až po naprosté odmítnutí, přičemž tento názor převládá (volí jej 77 % zaměstnaných).

Nicméně zkušenost s otázkami, které by se zaměřovaly na zakázané oblasti, ve firmě existuje, zvláště v ženské části populace: při výběrových řízeních byly kladeny otázky na oblast hlídání dětí. Avšak i v tomto případě se jedná o minulé zkušenosti, aktuálně nastoupivší zaměstnaní tyto zkušenosti neměli.

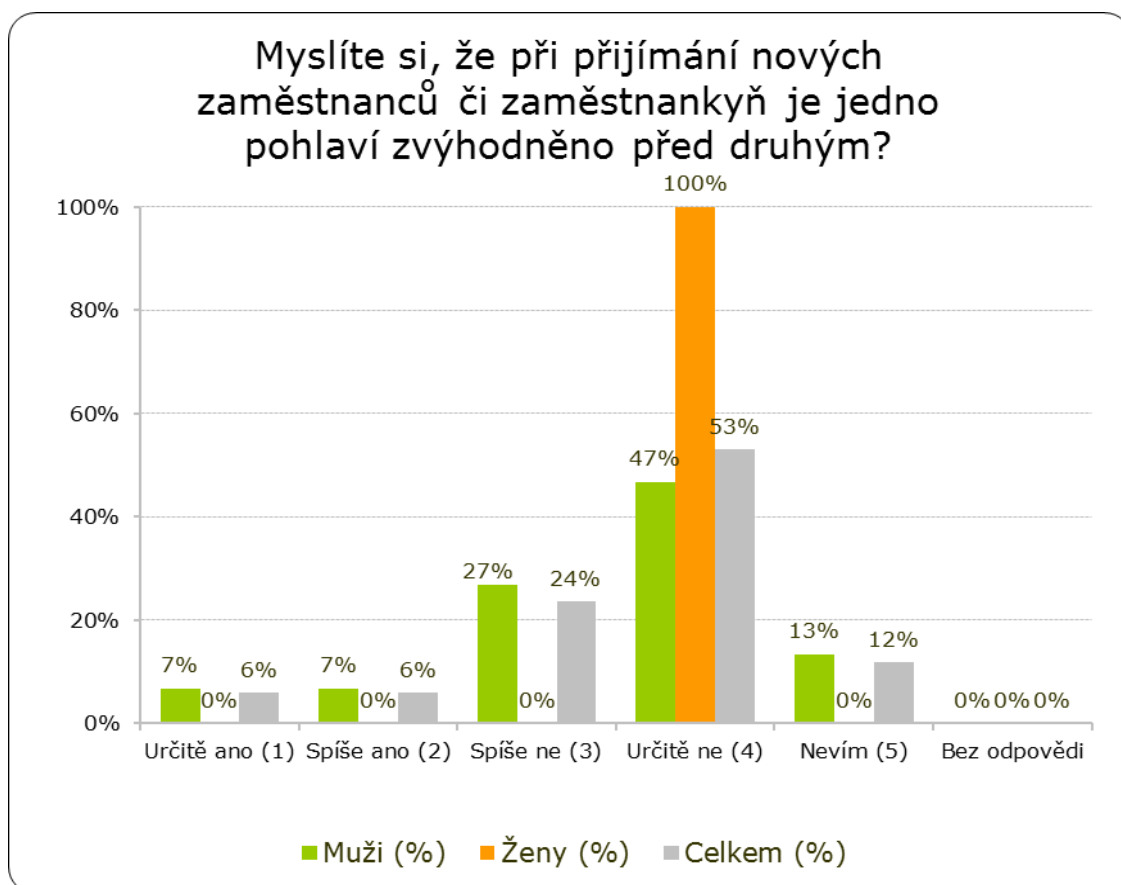
Výběrové komise jsou diverzifikované dle pohlaví, což je dáno především vyšším zastoupením žen v HR, které je standardní součástí komise. Zároveň v ní bývá přítomen přímý nadřízený. K tomu, aby byli přítomni v procesu výběru kolegyně a kolegyně, se někteří staví odmítavě, přesto existují pozitivní zkušenosti přizvání si k pohovoru další hlas.

Adaptační fáze je spojena s komunikačním kolečkem, a to jak ve formě představení se na pobočce, tak i e-mailovém oznámení o nástupu nového člověka. Následuje stanovení plánu rozvoje, možnosti výběru vzdělávání i možnosti

„kolečka“ v rámci firmy. To se jeví jako velmi pozitivní, i s ohledem na provázanost jednotlivých zaměstnaných a návaznost procesů.

Doporučení:

- I v rámci inzerce transparentně zacházet s nabízenou mzdou: jasně stanovit platový stupeň tak, aby kandidáti/kandidátky měli jasnou představu o tom, jaká finanční odměna je po nástupu čeká. Tato situace může vést k transparentnosti odměňování a zamezuje případným rozdílům mezi nástupními mzdami žen a mužů danými internalizovanými stereotypy, jež ústí v to, že ženy si systematicky říkají o nižší mzdy.
- Doporučujeme systematicky oslovovat prostřednictvím inzerce jak ženy, tak muže. Užívat zdvojené tvary, dbát na jazykovou vyváženost inzerce.
- Dbát na to, aby během výběrového řízení nepadaly otázky na oblast péče, rodinných závazků a jiných, které mohou být považovány za diskriminační.



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.

Situace na trhu práce napomáhá tomu, že zaměstnanci a zaměstnankyně mají možnost si vybírat a zvažovat, u jakého zaměstnavatele chtějí pracovat. To je zvláště typické pro nové nástupy, kdy mnohdy dochází k fluktuaci v rámci zkušební doby – lidé si zvážejí, zda práce naplňuje jejich očekávání, zda ohodnocení odpovídá jejich potřebám a zda dostanou jinou nabídku, která by více naplňovala jejich představy.

V kontextu propouštění je v případě XY nutné zmínit minulé zkušenosti v souvislosti s reorganizacemi a restrukturalizacemi. Situace v minulosti probíhala poměrně živelně, otázka facilitace tohoto procesu nebyla příliš akcentována a zdá se, že komunikace v průběhu propouštění byla podceněna. „Bylo to náročné, propouštělo se ze dne na den. A i před Vánoci.“. Zároveň existuje zkušenost s negativními důvody pro odchody, resp. s otázkami, zda propouštění bylo fér: „To bylo v období jednoho vedoucí: docházelo k čistkám a vyhazování lidí, co mu byli nepohodlní. Lidé, co byli dobří a odcházeli na hodinu, a to bylo neprofesionální...“

Dopad na vnímání určité (ne)jistoty či stability zaměstnání je tak do dnešních dnů, a to nejen s ohledem na stále probíhající zeštíhlování jednotlivých poboček, ale také s ohledem na připravovanou/projednanou změnu vlastnické struktury. „...samozřejmě, že mají strach co bude, když nastoupí jiná firma. Ta si je rok nechá a pak si dá své lidi a záleží, jestli si ty stávající zjistí, že je potřebuje, záleží na struktuře, jestli bude chtít (vše řešit – pozn. auditorky) hodně dodavatelsky...“

Příklad dobré praxe odjinud

Fluktuace ve firmě a konkrétně na jednotlivých pobočkách je firmou působící v oblasti finančnictví systematicky sledována: z interních materiálů vyplývá povinnost vést výstupní pohovor, a to je i fakticky realizováno. Personální oddělení si vede evidenci nástupů i odchodů dle jednotlivých oddělení, a tak má možnost nahlédnout na základní trendy. Zároveň se HR zajímá o důvody odchodů a konkrétně zasahuje do situací, pokud z jednotlivých týmů odchází příliš mnoho lidí. V takovýchto případech se situace řeší s vedením a manažery/manažerkami a je zamezováno tomu, aby probíhalo propouštění z důvodů osobních antipatií či diskriminačních důvodů. Monitoring tedy funguje.

Doporučení:

- Evidenci nástupů a odchodů a daných statistik vést s ohledem na pohlaví, sledovat případné rozdíly v poměrech propouštěných/odcházejících mužů a žen a kontrolovat, že nejsou podloženy diskriminačními důvody.
- V případě potřeby aktivně do procesu odchodů zasahovat a působit na prevenci diskriminačního jednání.
- Doporučujeme podpořit komunikaci o odchodech i dovnitř oddělení a jednotlivých týmů tak, aby se podpořila transparentnost procesu a předešlo se případným dohadům (včetně dohadů o diskriminačních důvodech). Působit tak na transparentnost celého procesu.

Vzdělávání a kariérní rozvoj

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

Cílem vzdělávání respektujícího rovné příležitosti je spravedlivý rozvoj pracovní síly. Častým problémem zaměstnavatelů je, že je vzdělávání dostupné pouze určitým skupinám zaměstnaných

a že neexistuje vzdělávání v oblasti rovného zacházení. Při plánování vzdělávacích akcí by mělo být pro zaměstnavatele zásadní vedle obsahové náplně i reflexe praktických aspektů týkajících se nabízeného vzdělávání (čas a místo konání, jak dlouho dopředu se o nabídce ví, zda je zajištěno hlídání dětí). Zaměstnavatel by měl mít v nabídce vzdělávací moduly zaměřené na osvětu vůči rovným příležitostem, prevenci diskriminace nebo na seznamování s podmínkami sladování soukromého a pracovního života.

Kariérní plán v souladu s rovnými příležitostmi by měl umožňovat odhalit potenciál každé osoby a nastavit pracovní prostředí tak, aby se mohla rozvíjet. Mezi obvyklé problémy patří kariérní postup založený na neformálních vazbách, nesystematické sledování výkonu nebo chybějící plán individuálního rozvoje zaměstnaných.

Otázku vzdělávání a kariérního rozvoje v sobě zahrnuje směrnice „Rozvoj 2018 – training a development“, která stanovuje základní zásady a možnosti rozvoje (ve smyslu vzdělávání) v roce 2018. V tomto směru je vymezen vzdělávací model 70:20:10, kdy 10 % učení tvoří formální vzdělávání (kurzy a semináře měkkých i tvrdých dovedností a znalostí), 20 % učení probíhá od

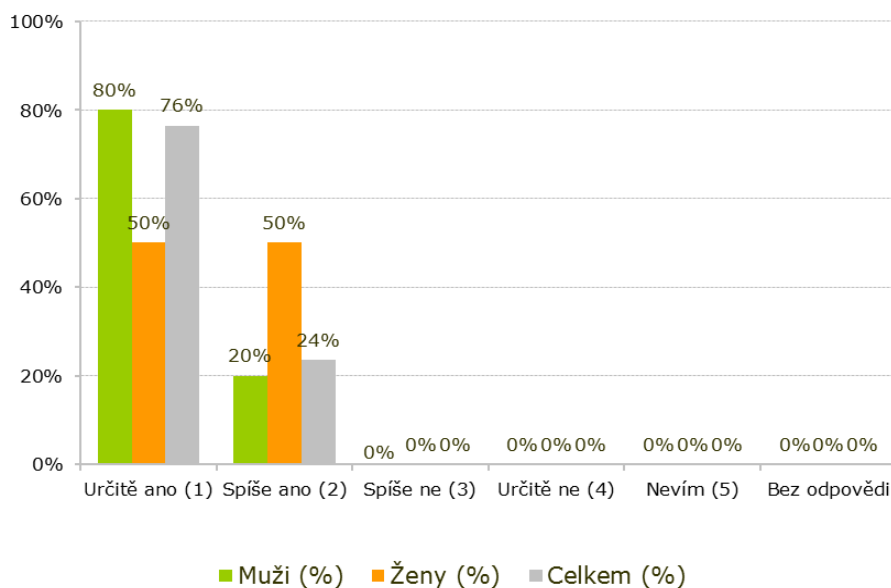
ostatních (nadřízený, mentor, kouč, trenér), neprobíhá v učebně, ale přímo „on-job“ a v 70 % se vychází z každodenní zkušenosti při řešení pracovních úkolů, projektů apod. Snahou je nepřeceňovat formální školení, ale klást důraz na sociální učení a učení se prací samotnou.

Zdá se, že se vzděláváním a jeho nastavením jsou zaměstnanci i zaměstnankyně spokojeni. V dotazníkovém šetření se pozitivně vyjádřilo 100 % respondentů a respondentek. „Máme tréninkové oddělení XY EDU, kde máme možnost čerpat profesní znalosti e-learningem a firma zajišťuje manažerská školení a další rozvoj externími lektory. Na mailu vyskakují nabídky, můžeme si zadat, o co máme zájem, pokud jsou nějaká školení v zájmu firmy, absolvují se povinně. Je to dobré, je to hrazené, angličtina ale jen z části.“

Kriticky jsou reflektovány spíše časové možnosti pro vzdělávání, a to především s ohledem na dojíždění na různé typy vzdělávání, která se pořádají především v XY.

Z dotazníkového šetření dále plyne, že 100 % respondentů a respondentek si myslí, že zaměstnavatel vytváří stejné podmínky pro kariérní růst žen jako mužů.

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

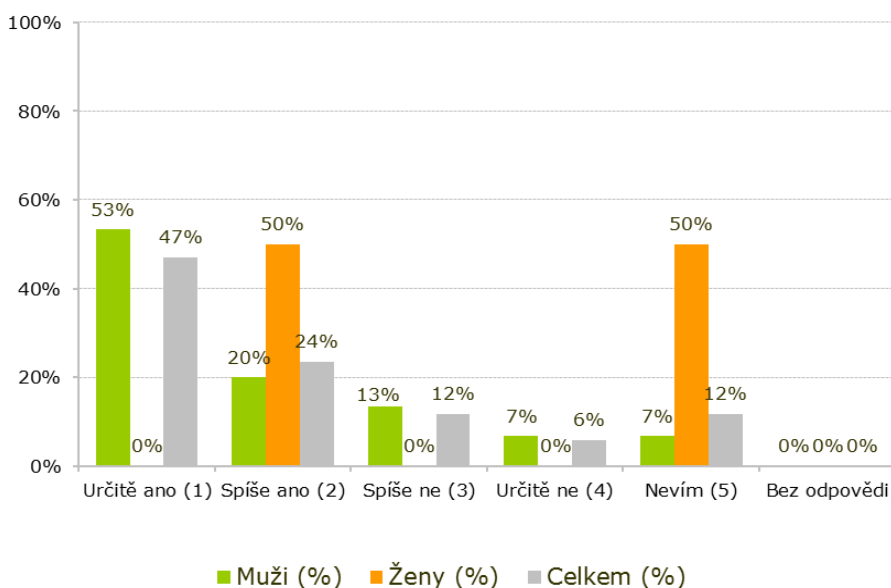


Platí to i přesto, že žádné incentivy na podporu kariérního růstu žen v pobočce XY zaznamenány nebyly a ani ženy na vedoucích pozicích zastoupeny nejsou. Situaci zaměstnání vážou na obor působnosti, ale také na horizontální genderovou segregaci: „Je tu méně žen a je to tím, že tato pobočka je zaměřená technicky, nemáme tu ekonomické směry.“

Reflexe genderované strukturovanosti zaměstnanecké populace je poměrně malá, 71 %

respondentů a respondentek dotazníkového šetření má za to, že na vedoucích pozicích je dostatek žen. Může se však jednat o reflexi XY jako celku: „Žen obecně je ve firmě dostatek, ženy ve vedení jsou, vykonávají funkce obdobné jako jejich mužští kolegové, ten poměr se mění, ne řízeně, občas je víc, občas je méně, ale nemyslím si, že by někdo nechtěl cíleně ženu.“ Nicméně analýza personální struktury XY ukazuje procentuálně odlišné zastoupení žen a mužů ve

Myslíte si, že je u vašeho zaměstnavatele na vedoucích pozicích dostatek žen?



vedení (blíže viz výše uvedená část analýza struktury).

Možnost kariérního růstu totiž vede především přes XY, kde jsou často přítomni/y nadřízení a nadřízené jednotlivých týmů. Kariérní růst je tak vnímán spíše jako rozvoj a růst v rámci pozice. „Já bych to vnímal/a, že projdu firmou, naučím se, prohloubím znalosti, řídící schopnosti a mám možnost postoupit na vyšší post, tím pádem postupuji v kariérním smyslu v rámci firmy. Pokud jde o rozvoj, tak je to tady skvělé – školení, kurzy, kolečka, specializované profesní věci... Ale klasický postup možný není vzhledem ke struktuře firmy...“

Doporučení:

- Přes velká pozitiva daná nastaveným systémem vzdělávání a školení, včetně nastavených rozvojových plánů, je možné doporučit práci s talent managementem a konkrétně talent managementem se zaměřením na ženy.
- Vytipovávat talenty a talentky, cíleně je vést a motivovat k přihlašování se do interních výběrových řízení a působit tak na jejich kariérní růst.
- Z interních výběrových řízení poskytovat cílenou zpětnou vazbu tak, aby byl rozvoj dané osoby dále posílen i přes skutečnost, že ve výběrovém řízení neuspěl/a.

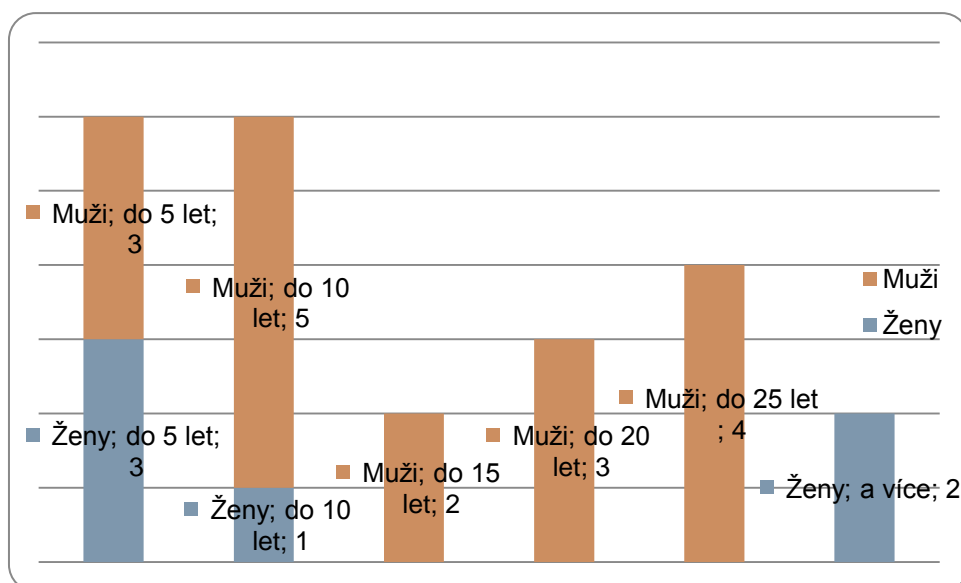
Age management ve vztahu

k genderu

Tato kapitola se zabývá otázkou age managementu a věkové diversity. 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 zaměstnankyň vyššího věku disponují cennými zkušenostmi a znalostmi, které organizace ztrácí ve chvíli, kdy nevychází vstříc jejich specifickým potřebám v soukromém životě.

Věková struktura zaměstnaných žen a mužů v XY je poměrně rozmanitá. To je však pravděpodobně, spíše nežli cíl, dáno malým kolektivem a výsledkem postupného zeštíhlování kolektivu, přičemž dlouhodobí pracovníci a pracovnice jako zkušení odborníci a odbornice zůstávají.

To se odráží i na počtu let strávených v zaměstnání u firmy. Paradoxně ženy jsou zaměstnány buďto do 10 let, nebo naopak více jak 25 let, tj. již od začátků společnosti. Starší zaměstnaní muži jsou ve firmě zastoupeni, jejich



délka vztahu s firmou je však z 40 % do 10 let.

V průběhu auditu jsme kladli otázku, co pro XY stárí znamená. Odpovědi nenapovídaly, že by firma s tématem věku pracovala či si kladla otázky spojené s péčí o starší zaměstnance a zaměstnankyně. Obdobně to vypadá s tématy podpory zdraví a třeba i ergonomie pracovního místa. Na jednu stranu firma neklade starším zaměstnancům a zaměstnankyním překážky, na druhé straně však s věkovou strukturou ani aktivně nepracuje.

Jak zaznívá: „*Chtěl/a bych tu být do důchodu, ale není mi třicet, nechce se mi lítat venku v dešti, ale zase mám zkušenosti. To, jestli mě ta firma bude chtít, to je její rozhodnutí...*“ To, že firma tuto oblast zatím neřeší, může mít vliv na udržení kvalitních zaměstnanců a zaměstnankyň, na odliv know-how, ale i na nižší motivaci pro odvádění kvalitní práce – do dnů odchodu do důchodu.

Nejistota o dalším setrvání u zaměstnavatele však může být spojena i s nižší informovaností o možnostech práce při důchodu, ale také s nejistotou obecně existenční ve spojitosti se změnou vlastníka.

Doporučení:

- Vytvořit interní koncepci age managementu a vizi spolupráce se zaměstnanými i v důchodovém věku, včetně možností úpravy pracovní doby a náplně práce.
- Nastavit možnosti flexibility pro postupné odcházení z firmy a využívání kapacit starších zaměstnanců a zaměstnankyň pro mentoring, zaškolení, vedení konkrétních projektů. V tomto procesu systematicky pracovat i s horizontálními posuny, které mohou přinést větší flexibilitu.
- Tuto koncepci intenzivně komunikovat všem zaměstnaným, včetně těch v předdůchodovém věku pro to, aby věděli, že firma o jejich přítomnost na pracovišti stojí, že jsou pro firmu přínosem a že chce firma hledat možnosti další spolupráce s kvalitními lidmi.

- Pracovat s podporou zdraví na pracovišti, včetně ergonomie pracovního místa. V průběhu auditu zaznělo, že někteří zaměstnanci a zaměstnankyně by byli ochotni si i přispět na kompenzační pomůcky.
- Dát důraz i na mladší generace, které se zdají být podzastoupené. Zjistit jejich zájem, pracovat s jejich specifickou motivací.
- Zvážit možnost určitých odměn za „věrnost“ zaměstnanci, včetně odměny za senioritu. Nastavený systém poskytnutí pár dnů volna navíc v daný rok výročí se zdá být poměrně přehlíženým bonusem – resp. je vnímán spíše jako symbolické ocenění, které se neprojevuje již v dalších rocích. Je vhodné doplnit komunikaci těchto oblastí směrem k zaměstnaným – při dovršení osobních či pracovních jubileí to ocenit, např. formou dopisu či přání.
- Zviditelnovat příklady dobré praxe dlouhodobých zaměstnanců a zaměstnankyň, podporovat pracovní senioritu. Dbát přitom na genderový rozměr.

Hodnocení a odměňování

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

Pracovní hodnocení

Pracovní hodnocení je „nově“ zpracováváno v systému XY. Každý rok po dohodě s nadřízeným se stanoví kritéria a půlročně se vyhodnocuje plnění, na základě plnění jsou přidělovány roční bonusy. Součástí systému je i důraz na rozvoj, tedy propojení s dalším vzděláváním.

Systém se zdá být transparentním pro zúčastněné, nicméně jeho nastavování v rámci

individuálních vztahů s vedoucími se jeví jako slabé místo. Každý/každá vedoucí k tomuto úkonu totiž přistupuje individuálně, a tak mnohdy bývá hodnocení vnímáno jen jako formalita – která ani neprobíhá v přímém kontaktu.

Navíc možnost využívat celoročně tuto aplikaci vede k tomu, že někteří tuto možnost využívají intenzivněji, jiní naopak nikoliv – někde probíhá hodnocení na bázi půlroční, někde na bázi roční. Zároveň jsou však bonusy a odměny nastaveny na bázi roční. V tomto smyslu dochází k určitým diskrepancím, když není možné rychle ocenit velmi dobrou práci jinak nežli pouze verbálně.

Doporučení:

- Sledovat rozdíly mezi jednotlivými hodnoceními konkrétních manažerů a manažerek. Využít případně možnosti kalibrace jako nástroje k nastavení obdobného hodnocení pro všechny zúčastněné.
- Zaměřit se rovněž na případné rozdíly v hodnocení dle pohlaví. Hodnocení pravidelně monitorovat a dávat k jejich vyplňování zpětnou vazbu pro to, aby nedocházelo ke stereotypům, včetně těch genderových.
- Vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně průběžně vzdělávat v tom, jak hodnotit a jak

v tomto směru využívat dostupný systém. Pozornost by měla být věnována i genderovým stereotypům a jejich promítání do hodnocení podřízených.

Odměňování

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

Mzdy jako takové k dispozici po genderový audit nebyly, a tak v této sekci nabízíme reflexi ze strany zaměstnaných, kteří často naráží na různé zkušenosti. Někteří vnímají určitou transparentnost mzdové politiky – resp. odkazují na provázanost hodnocení a následných odměn. „Mzdy jako takové jsou řízeny, jak, do toho přesně nevidím.“ „Odměny se vypočítávají transparentně, mám přístup ke směrnici všech oddělení. Odměny jsou stanovené na základě cílů pro každé oddělení, nevidíme celkovou výši, ale procentní rozmezí a víme, podle čeho se stanovují“.

Výše mzdy je nicméně vnímána v limitech několikaleté stagnace a i nyní proběhnuvší přidání je vnímáno spíše jako dorovnání předchozí situace. „Po dlouhé době se tu přidávalo procentně – kdo má víc, dostane víc, kdo míň, tak míň...“

Rozdíly mezi mzdami žen a mužů nejsou nijak artikulovány, z dotazníkového šetření plyne nejednotnost v pohledu na tuto otázku. Téměř 47 % mužů neví, zda dostávají stejný plat, 46 % si pak myslí, že spíše či určitě ano. U žen je názor v tomto směru vyrovnaný, všechny zúčastněné na vyplňování dotazníku se domnívají, že muži i ženy dostávají stejnou mzdu za stejnou práci.

Doporučení:

- Systematicky monitorovat odměňování dle pohlaví.
- Sledovat pohyblivé složky platu dle pohlaví, včetně odměn a cílových odměn dle pohlaví, a to především s ohledem na identifikaci případné nerovnováhy: komu se systematicky dostává/nedostává příležitost k získání odměny.
- Transparentně o systému informovat, a to např. již v rámci náboru. V inzerci jsme se setkali s poměrně nejednoznačnými odkazy na výši mzdy – je možné tuto otázku pojmut naprosto transparentně a také takto ji zveřejňovat.

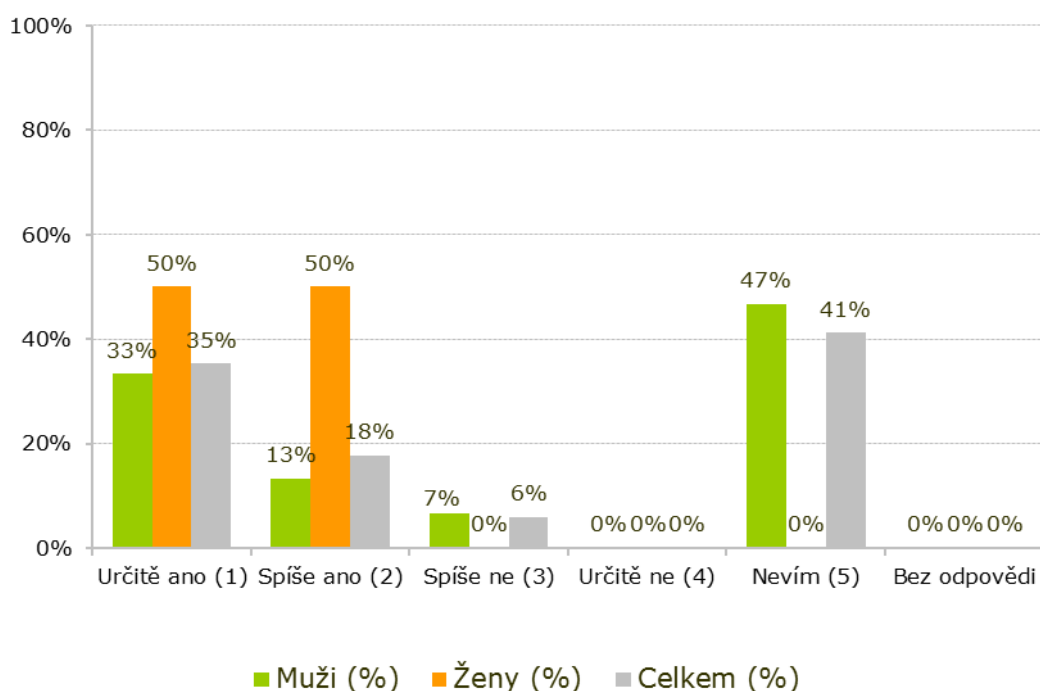
- Zvážit vyšší transparentnost odměňování. Tj. případné statistiky zveřejňovat a činit je dostupnými v jejich anonymní podobě, aby byl mezi zaměstnanými sdílen pocit férovosti ze strany zaměstnavatele.
- V případě zájmu projít analytickým nástrojem pro sledování rovného odměňování za práci stejné hodnoty – LOGIB.

Benefity

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

Nabídku benefitů upravuje firemní směrnice. XY nabízí zaměstnaným například 5 dní dovolené navíc, stravenky, po roce práce u společnosti příspěvek na penzijní připojištění, slevy na služby XY nebo slevové akce ve spolupráci s různými partnery, jako je levnější sim karta nebo

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



tankovací karta. Někteří zaměstnanci/kyně disponují služebním mobilem a autem.

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

Benefity jsou obecně zaměstnanými oceňovány jako něco, nač si člověk sice zvykne, ale má to pro něj stále motivační efekt. Je zajímavé, že rozvoj benefitního systému a jeho transparentnost oceňovali ve smyslu: „*V poslední době se (firma – pozn. auditorky) snaží: stravenky, dovolená, vymyslí, jak to kdo využije. Třeba Multisport kartu: my jsme jí tu měli na zkušební dobu v létě...*“

Již zmiňovaná dovolená navíc odměnou za loajalitu je novinkou z posledních 3 let a týká se pouze zaměstnaných, kteří pracují ve firmě po dobu 10 let a více. Tito lidé mají nárok na dovolenou navíc v rozsahu 1 – 3 dny podle počtu odpracovaných let. V roce 2015 měli nárok všichni pracující ve firmě minimálně 10 let, v následujících letech nárok vzniká jen v roce jubilea (10, 15, 20 let). Některými je proto tento benefit vnímán spíše jako symbolický, neboť rozšíření dovolené platí „pouze v rok oné pětiletky“.

Sickdays ve firemní nabídce nejsou, ale zaměstnaní by je podle průzkumu uvítali. Mají i zkušenost s kantýnou, která byla v místě, nicméně se zeštíhlováním o některé benefity tohoto typu přišli.

Doporučení:

- Nabídka benefitů je poměrně široká, včetně nabídky penzijního připojištění, které míří na

téma age managementu, obdobně. Navrhujeme toto téma uchopit komplexně v rámci age managementu.

- V segmentu sladování a péče však chybí benefity, které by tuto oblast pokrývaly. Navrhujeme v případě možnosti rozšířit benefitní systém i tímto směrem.
- Zároveň se v benefitech objevuje odkaz na možnost home-office. To je často zaměstnanými vnímáno jako „benefit“, avšak v tradičním slova smyslu se jedná pouze o úpravu místa výkonu práce a nikoliv o benefit. Navrhujeme proto jej ze seznamu benefitů vyjmout.

Sladování osobního a pracovního života

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

Je třeba říci, že z umožnění sladování rodinného a osobního života zaměstnanců/kyň mohou bez ohledu na zdánlivou jednostrannou výhodnost profitovat jak zaměstnanci a zaměstnankyně, tak zaměstnavatelé. Pokud je harmonizován soukromý a pracovní život zaměstnanců/kyň, tito lépe a efektivněji odvádějí práci, a tím i lépe plní požadavky zaměstnavatele. Cílem zavádění opatření ke sladování je mimo jiné také odbourávání stresu souvisejícího s nedostatkem času na osobní život, snížení absencí, zlepšení pracovní atmosféry a optimalizace pracovního výkonu.

Pokud vycházíme z dotazníkového šetření, zdá se, že zaměstnanci a zaměstnankyně vnímají vstřícnost zaměstnavatele k otázkám sladování práce a osobního života. Avšak 26 % mužů tuto vstřícnost nevnímá. Situaci je nutné dát do kontextu otázek péče, které se týkají v pobočce XY paradoxně mužů, a to i s ohledem na jejich vyšší procentní zastoupení. Jejich kritický pohled ale může odrážet specifické bariéry, na které při sladování narážejí.

Vybrat si dovolenou nebývá problém, je však nutné ji plánovat – v tomto ohledu posléze závisí na daných vedoucích, jak funguje vstřícnost k potřebám jednotlivců/jednotlivkyň. Zdá se, že malá pobočka se snaží vzájemně si vyjít vstříc. „...v podstatě to už tak funguje, já mám možnost pracovat i z domova, na homeoffice, naše pracovní doba je de facto neomezená – v dobrém slova smyslu. Řeknu šéfovi, že mám něco osobního, na tři hodiny odejdu a pak si to dodělám.“

Konkrétní aktivity – krom flexibilních forem práce – které by mířily na podporu sladování práce a osobního života však identifikovány nebyly. Stejně tak jako specifické aktivity, které by napomáhaly v poskytování péče, a to jak rodičům

malých dětí (např. podpora pro příměstské tábory, letní tábory, školky a dětské skupiny), tak ani pro osoby, které se starají o jinou závislou osobu (poskytování příspěvku na péči či čerpání neplaceného volna na péči apod.).

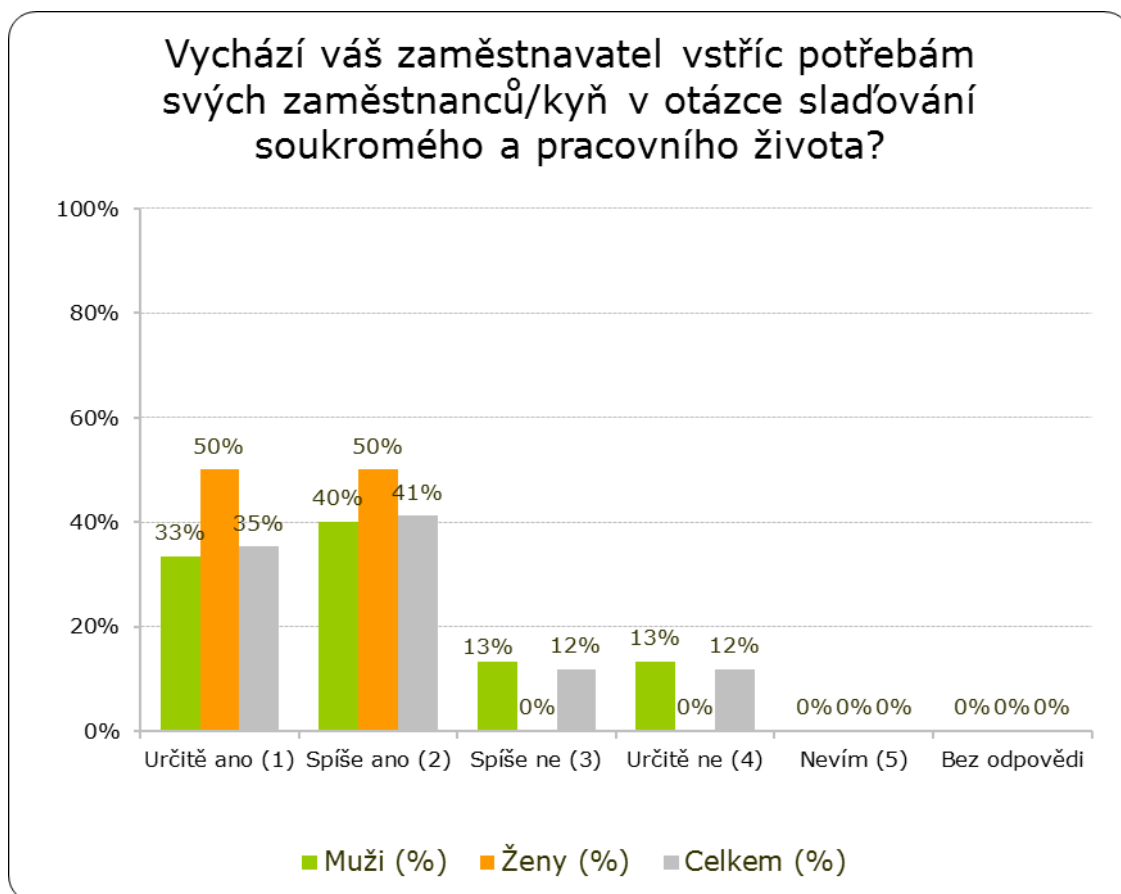
Jak však bylo již řečeno, pobočka je malá, sdružuje málo zaměstnanců a zaměstnankyň a téma péče není akcentováno ani zaměstnaneckou populací, ani firmou samotnou.

Doporučení:

- Zaměřovat se na téma sladování osobního a pracovního života, verbalizovat zájem o zaměstnance a zaměstnankyně.
- Svůj zájem zaměřovat na muže i ženy, mít na paměti složení zaměstnanecké populace s ohledem na téma péče. Oslovovat cíleně otce a získávat zpětnou vazbu k opatřením, která jim napomohou lépe sladit osobní a pracovní život.

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.

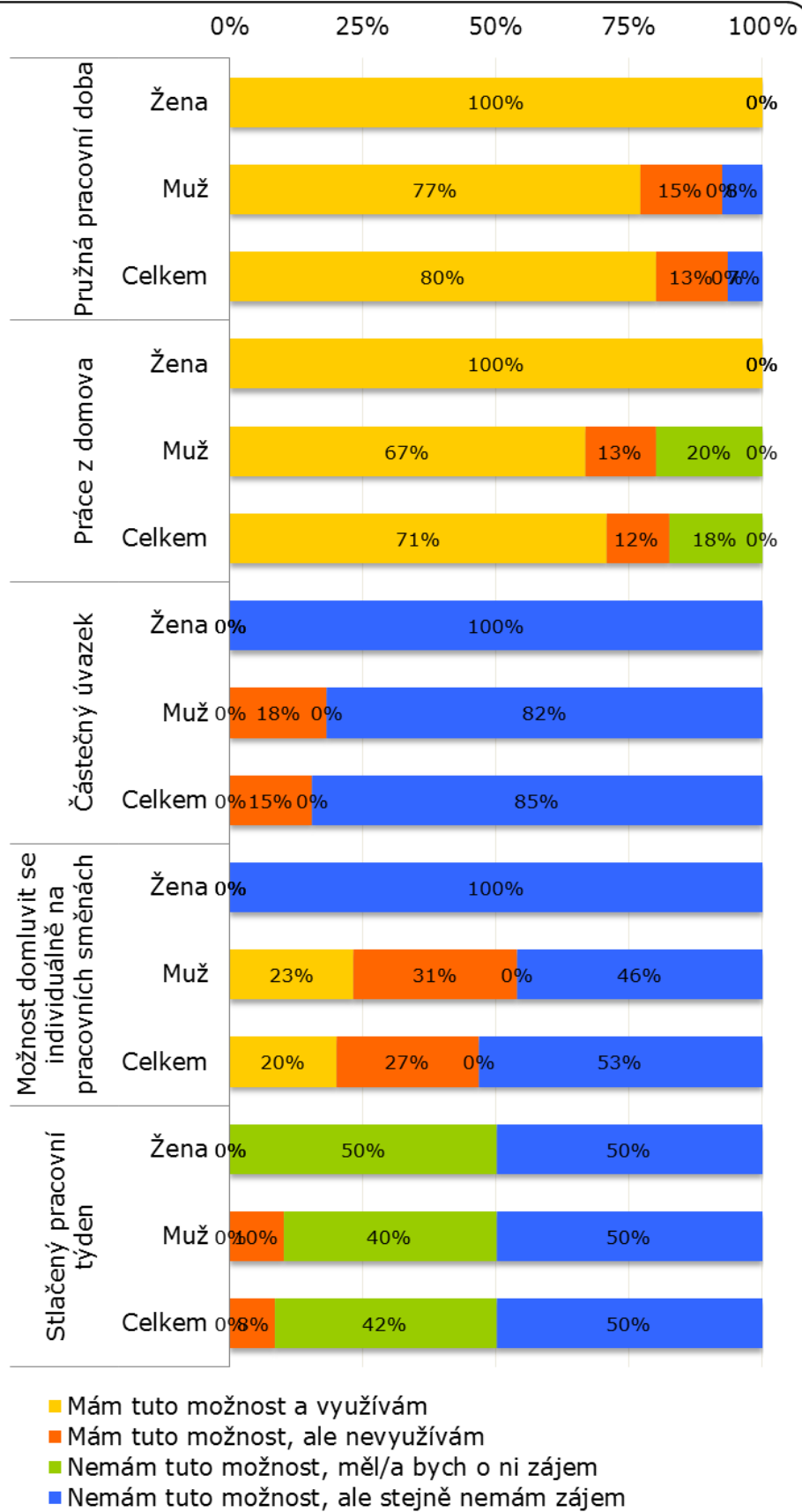
Téma flexibility je firmou velmi aktivně uchopeno a může být vnímáno jako příklad velmi dobré praxe. Firma definuje podporu homeoffice, pružné pracovní doby a také možnosti získat zkrácený úvazek, a to prostřednictvím pracovního řádu, ale i v materiálech týkajících se benefitů. Jsou stanoveny 3 základní režimy využívání home-office:

- home-office dle zákoníku práce
- home-office jako možnost v pevně stanovené době
- home-office ve výjimečných případech (počasí, nachlazení apod.)

Z dotazníkového šetření však plyne, že o možnost využití práce z domova je aktuálně větší zájem a

není takto využívána v případech mužů. Zdá se, že praktické nastavení (žádání prostřednictvím nadřízeného) může mít svá úskalí v odmítnutí úpravy místa výkonu práce z domova. Samozřejmě může být situace spojená s praktickou nemožností výkonu práce z domova, na druhou stranu XY je příkladem, že umí pracovat s různými flexibilními formami práce, včetně práce na dálku (a řízení lidí na dálku). Proto by se dalo předpokládat, že lze definovat i částečné náplně práce, které tímto způsobem lze přenést do prostředí práce z domova.

Jak je deklarováno, „společnost podporuje možnost získat zkrácený úvazek“, který však musí umožňovat provozní podmínky. Jak se jeví z dotazníkového šetření, zkrácený úvazek není v praxi problémem. I pružnou pracovní dobu využívají prakticky všichni, kdo o ní mají zájem. Kde však lze nalézt prostor pro další rozvoj, je možnost využít stlačený pracovní týden – zde plyne, že 42 % zaměstnaných tuto možnost nemá, ale rádi by jí využívali (viz graf).



Doporučení:

- Revidovat směrnici k práci z domova, kde jsou stanoveny požadavky na využívání HO: dostatečně rychlý internet, dodatek k pracovní smlouvě (práce na HO). S ohledem na připravovanou legislativu navrhujeme toto upravit tak, aby byly podmínky pro práci minimálně spoluvytvářeny zaměstnavatelem, v jehož zájmu také odvedení práce je (a zároveň se tak zamezí nerovnostem v možnostech dosáhnout na tento typ určitého benefitu). Také doplnit způsob příspěvků na provoz a poskytnutí zařízení ze strany firmy, ale např. i upravit komunikaci s osobami pracujícími na HO.
- Sledovat a monitorovat zájem o úpravu pracovní doby a místo výkonu práce (home-office) a sledovat, zda k odmítnutí těchto žádostí jsou relevantní důvody. Sledovat i genderovou linii.
- Zvážit možnost rozšířit nabídku flexibility i o stlačený pracovní týden. Působit tak na lepší možnosti sladování práce a osobního života svých zaměstnaných.

Management mateřské/rodičovské dovolené

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

S ohledem na aktuální personální obsazení pobočky v XY a složení zaměstnanecké populace není otázka mateřské a rodičovské dovolené a jejího managementu relevantní. Přesto je však namístě tuto problematiku vést v patrnosti a věnovat jí patřičnou pozornost.

Doporučení:

- Do budoucna se samozřejmě může situace změnit a jako vhodné se jeví, aby společnost měla uceleně systém managementu mateřské a rodičovské dovolené ukotven.
- A to včetně otázek poskytování benefitů i zaměstnancům a zaměstnankyním na rodičovské dovolené, tak aby nedocházelo k jejich vylučování z čerpání právě z důvodu jejich rodičovství.
- Zaměřovat se nejen na matky, ale také na otce jako primární pečovatele, toto zaměření zohlednit v praktických informacích poskytovaných pro rodiče, ale i v jazykových tvarech - oslovení.

Kultura pracovního prostředí

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

Aktuální otázky hýbající kulturou organizace jsou otevírány v souvislosti se změnou vlastníka. „... tam visí otazník, jaký to bude mít dopad na personální obsazení. Je nejistota, co bude. Splynutí firem s sebou nese nějaké dopady a ty bývají závažné pro firmu, která byla zakoupena – nikdo z kolegů neví, koho za rok co čeká... Ta perspektiva je tím limitovaná. Nevíme kam, jakým směrem, zda se rozvíjet, když budeme vymýšlet velké projekty, nevíme, jestli mají smysl.“ Tato skutečnost může být limitem i pro výstupy genderového auditu.

Přístup k politice rovných příležitostí

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

Genderový rozměr a téma diverzity obecně je ukotveno ve firemních dokumentech, nicméně se nezdá příliš verbalizováno ve firemní kultuře.

Pokud se týká firemních dokumentů, pak v materiálu „Jak spolu chceme pracovat“ jsou prosazovány hodnoty obecně lidské (naslouchání, respekt, pochopení) a slušnost (upřímná komunikace, respekt k práci ostatních). Rovné příležitosti a pracoviště bez obtěžování jsou vnímány v kontextu zdvořilosti v Kodexu obchodního chování (kapitola 3). Pouze zde je verbalizován závazek „Podporujeme pracovní sílu, která je stejně rozmanitá jako zákazníci, které zastupujeme. Vytváříme pracovní prostředí, které je pozitivní, kreativní a přínosné a které dává všem zaměstnancům příležitost dosáhnout jejich plného potenciálu a přispět k úspěchu naší společnosti. Na našem pracovišti netolerujeme žádné obtěžování.“

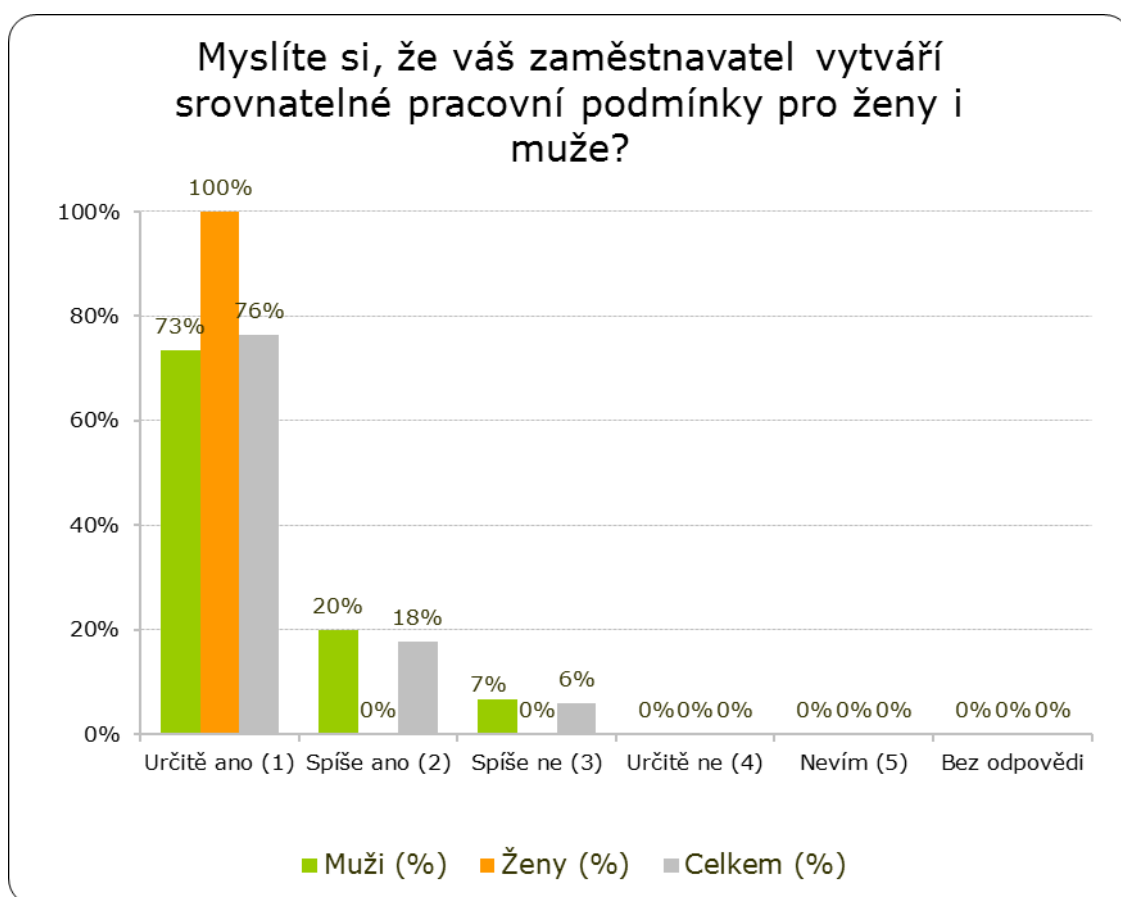
Program na podporu rozmanitosti je řešen prostřednictvím interní komunikace, kde se píše i o pohlaví, věku nebo kulturní rozmanitosti. Cílem je vytvářet inspirativní společnost, podporovat rozmanitost na vedoucích pozicích, zavádět mentoringové programy na podporu diversity a talentů, vybudovat diverzifikované sítě v každé národní organizaci. V rámci tohoto programu se konala „inspirativní snídane“ se dvěma členkami top managementu na téma postavení žen

v lokálním top managementu. Jak se však tyto aktivity projevují na lokální úrovni v pobočce XY není jasné. 94 % respondentů a respondentek dotazníkového šetření má za to, že zaměstnavatel vytváří srovnatelné podmínky pro muže a ženy. Jak bylo uvedeno, reflexe nerovností (v rámci zastoupení v hierarchii firmy) je velmi nízká a opatření na podporu vyrovnaní nerovností tedy nejsou zmiňována.

Co zaměstnanci a zaměstnankyně reflektují, týká se spíše přátelské, tolerantní a ohleduplné atmosféry. Zmiňována byla i zkušenost s jinou sexuální orientací kolegy v minulosti, nicméně „role models“ či aktivity na podporu diversity identifikovány nebyly. „Ano, máme Principy a pravidla společnosti, která XY vlastní. Dodržování principů je vyžadováno – v otázkách barvy pleti, vyznání, zdravotního stavu – dodržuje se přísně.“ Existují tak příklady zaměstnávání osob jiné etnicity a jejich úspěchů. To je velmi pozitivní jev.

Doporučení:

- Podpořit diverzitu ve společnosti interní kampaní, využít existující příklady dobré praxe spolupráce a práce s různorodostí jako



určitých „role models“.

- Zviditelňovat příklady diverzifikované - jak žen, tak mužů, starších, mladších apod.
- Vyvolat diskusi na téma diversity a genderové rovnosti. Komunikovat o tématu pozitivních akcí a pokusit se najít širokou podporu pro uplatňování určitých typů akcí pro méně zastoupené skupiny tak, aby existovala akceptace tohoto přístupu mezi zaměstnaneckou populací.

Diskriminace, šikana a sexuální obtěžování

Negativní jevy na pracovišti a přístup k jejich řešení ze strany vedení a společnosti naznačuje, jakým způsobem se buduje organizační kultura firmy. Genderový rozsah není vždy primární, jedná se spíše o otázku moci a jejího zneužívání. Na druhou stranu však i mocenské vztahy jsou genderované a v některých případech, jako např. v případě sexuálního obtěžování, tato situace nabývá na důležitosti.

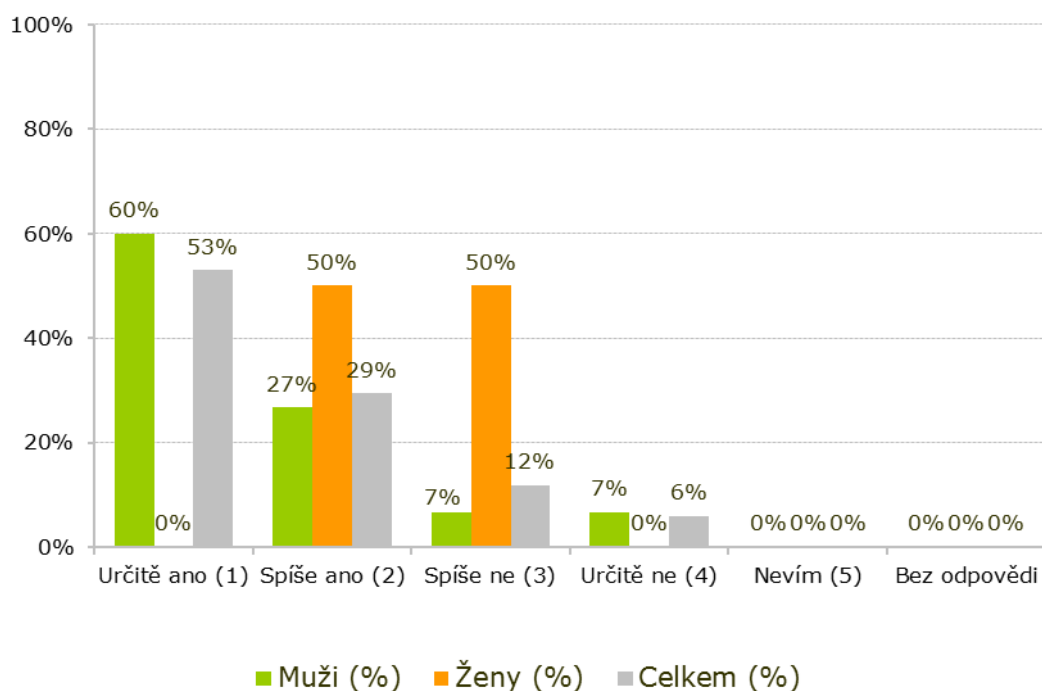
Pokud se týká negativních jevů na pracovišti, jako je diskriminace na základě pohlaví, šikana a

(sexuální) obtěžování, 100 % respondentů a respondentek uvádí, že se s těmito jevy u zaměstnavatele nesetkalo. To je velmi pozitivní zjištění.

Nicméně z terénního šetření vyplynuly případy pravděpodobně starších zkušeností, kdy se určité negativní jevy na pracovišti objevily – jak již zmiňované propouštění na základě osobních antipatií, nebo určitá forma šikany. „*Já a moje kolegyně jsme upadli v nelibost v minulosti u jedné naší bývalé šéfové oddělení. Ta nás výrazně diskriminovala, ne aby se to dalo prokázat, byla to sofistikovaná diskriminace. Byli jsme víc trestáni za stejné chyby, každý náš úspěch byl normální.*“

Situace však nebyla řešena cíleně, i v tomto případě se jednalo o řešení spíše náhodné, resp. odchod samotné šikanující osoby. V tomto směru je pak alarmující, že i přes skutečnost, že oblast diskriminace, šikany a obtěžování je v interních dokumentech velmi dobře ukotvena a na téma proběhlo i online školení, zaměstnanci a zaměstnankyně uvádí v 18 % případů, že by nevěděli, jak situaci řešit.

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



Přitom se XY vymezuje jako pracoviště bez obtěžování v rámci Kodexu obchodního chování: „*Jakákoli forma obtěžování na pracovišti je nepřijatelná a nebude tolerována. Za obtěžování považujeme činy, jednání nebo chování, u nichž lze důvodně očekávat, že budou jedincem nebo skupinou jedinců považovány za urážlivé, zesměšňující, zastrašující nebo nepřátelské. Obtěžování může nabývat mnoha podob.*“ Krom definic nabízí materiál i jasné příklady, jakou formu může obtěžování mít: „*může se jednat o slovní obtěžování (hanlivé výroky, pomluvy, nadávky, hrozby nebo narážky), vizuální obtěžování (karikatury, kresby, dopisy nebo e-maily) nebo obtěžování fyzické (napadení nebo fyzické narušování osobního prostoru).*“ Díky tomu se může budovat větší citlivost k tématu a schopnost rozpoznání jevů, které mohou mít znaky obtěžování.

Materiál také definuje kanály obrany: v jednotlivých pobočkách jsou umístěny plakáty s obdobnými informacemi. „*Obraťte se na pracovníka z oblasti dodržování předpisů v rámci vaší společnosti nebo na zástupce personálního oddělení. Projděte si zásady a postupy na místním intranetu.*“ Nicméně se zdá, že informace o

tématu stále „nepropadá“ ke svým zamýšleným příjemcům a příjemkyním.

Doporučení:

- Provádět pravidelnou osvětu o tom, co je šikana a (sexuální) obtěžování, a jaké nástroje mají zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří se s takovým jednáním setkají, k dispozici.
- Působit na zaměstnance a zaměstnankyně, aby měli důvěru v řešení situace. Zdá se, že si nejsou jisti, jak je situace dále oficiálními kanály řešena, neboť informace o jejich využívání chybí. V tomto směru je možné zvážit poskytování anonymizované zpětné vazby o využívání opatření k řešení tohoto fenoménu.

System komunikace

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

přispívá k motivaci a spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň. Otevřené kanály komunikace vzbuzují důvěru i v otevřenost k řešení negativní zpětné vazby či řešení stížností, stejně tak mohou podpořit i korektní a nediskriminační jednání.

Systém komunikace

Porady se vedou na jednotlivých odděleních dle potřeby, přičemž existují operativní týdenní, dále pak i čtrnáctidenní porady, ale také porady prostřednictvím elektronických kanálů. Základní informační toky jsou ukotveny v systému směrnic, dostupných na intranetu. Zároveň dochází k jejich aktualizaci a zvyšování informovanosti i cestou e-mailů.

Elektronická forma komunikace je ve firmě velmi rozvinutá i s ohledem na to, že vedení a nadřízení a nadřízené často pracují na jiné pobočce a řídí svůj tým v celé republice distančně. Jak již bylo výše zmiňováno, XY slouží jako příklad dobré praxe v rámci umu řízení zaměstnanců a zaměstnankyň na dálku. Toto se zdá jako velmi dobře fungující – zpětná vazba se sbírá a zaměstnanci i zaměstnankyň vyjadřují ve 100 % větší či menší přesvědčení, že nadřízení jsou otevřeni jejich návrhům.

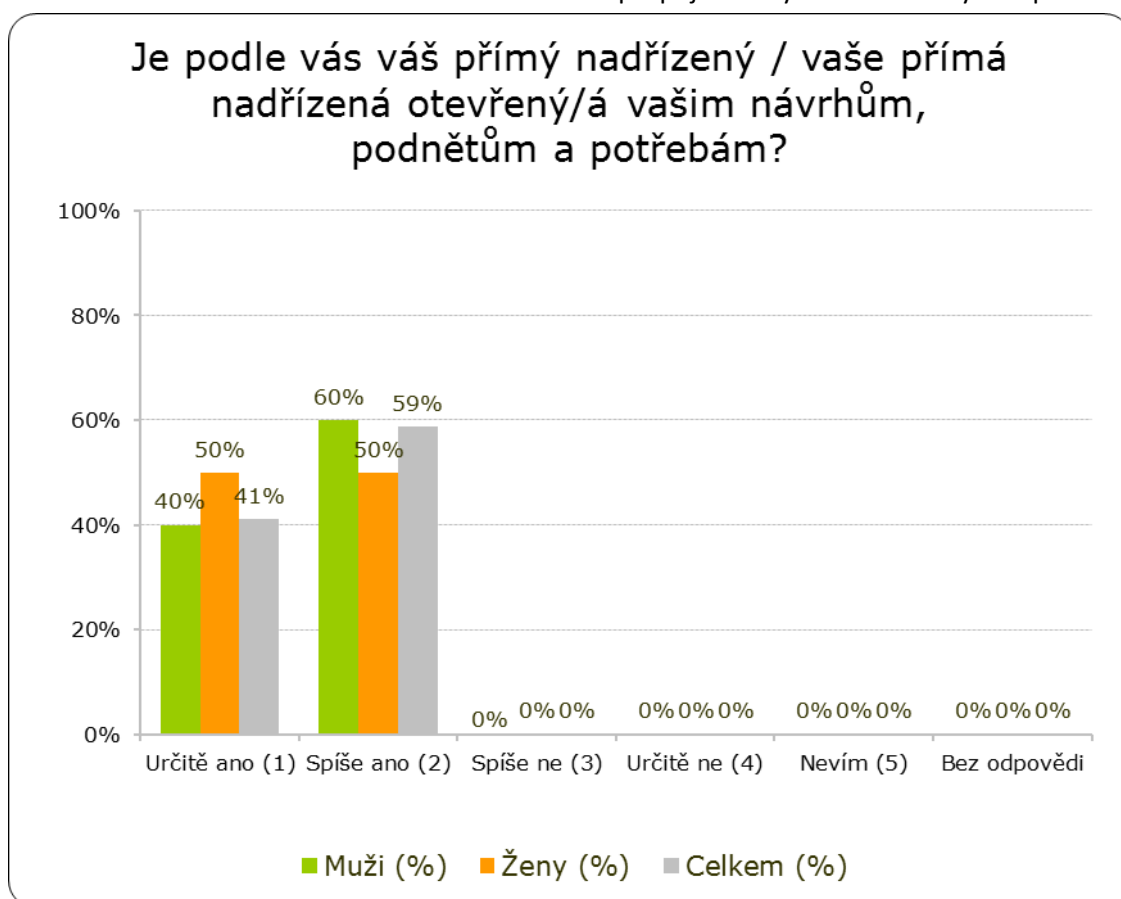
Ve firmě je ukotven i systém zpětné vazby, kde je možné dát zpětnou vazbu k rozličným tématům: „...jestli je spokojenost s prací, pracovním místem, benefity, komunikací s nadřízenými. Komunikace je bezvadná.“

Pokud se však týká jazyka, je nutné zdůraznit převažující generické maskulinum v interních dokumentech, které by si zasloužilo revizi za účelem adresného oslovení všech, jimž je dané sdělení určeno.

Neformální komunikace a atmosféra

Atmosféra v pobočce je popisována jako velmi dobrá. To je dáno nejen personálním obsazením, ale i cílenými aktivitami na její podporu. Konkrétně se využívá neformálních možností slavit narozeniny, svátky apod., což je zaměstnanými pozitivně kvitováno: „...a je to bezvadná věc, že vám někdo popřeje – každé svátky a narozeniny vám popřává – a je to pěkné, potěší to...“ Někteří zmiňovali i aktivity jako zmrzlinový den v případě velkého horka nebo květinu k MDŽ.

Nicméně tyto aktivity jsou realizovány pouze v některých odděleních, důraz na vzájemné propojování týmů není cílený. Respektive se zdá,



že takto cíleně propojování jsou především obchodníci, kteří se propojují i vzájemně v jednotlivých pobočkách a s centrálou.

Velký teambuilding, který proběhl v minulosti při příležitosti slučování pracovišť Česka a Slovenska, byl vnímán velmi pozitivně. Dlouhodobí zaměstnanci a zaměstnankyně také reflektovali minulost, kdy byl kladen větší důraz např. na vánoční večírek v pobočce XY. Ten v současnosti probíhá na dobrovolné bázi: *“Předvánoční večírky si organizujeme sami, neorganizuje ani nefinancuje to firma, kdysi to bylo, teď už ne – dva tři roky zpátky se grilovalo na firemní náklady, teď už ne.”*

To, že některé aktivity, např. den dětí apod., probíhají v centrále, zaměstnaní reflektují s ohledem na vzdálenost spíše negativně: *„Je to více-méně v XY. Oni napíšu: můžete přijet do XY, ale kdo z 20 lidí pojede...”*

Doporučení:

- Dbát na možnost propojování týmů, zvážit cílenou práci s diverzitou v teambuildingových aktivitách (např. cílením témat neformálního setkání - různé kultury a speciality, jídla apod.).
- Důsledně oslovovat ženy i muže prostřednictvím interních sdělení a oslovování. Zvážit revizi interních i externích dokumentů a oslabit pozici generického maskulina. Existuje několik variant jak jazykově nakládat s touto oblastí – od vymezení k jeho užívání a deklaraci, že zahrnuje vždy ženy i muže, až po zdvojování tvarů anebo užívání lomítek.

Pracovní prostředí

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

Pracovní prostředí je vnímáno jako dobré. Jsou oceňovány renovované prostory i poskytnutý automat na kávu jako určitý benefit ve formě vylepšení pracovního prostředí. Na druhou stranu byly v průběhu auditu identifikovány i bariéry, které uspořádání pracovního prostoru klade – např. pro zaměstnávání ZTP a vozíčkářů, kteří nezdolají schody do prvního patra.

Také existence uzavíratelných dveří limituje prostupnost i mezi jednotlivými týmy v budově, neboť ne každý má nastaven přístup do druhého patra. Problém je však v tom, že automat na kávu je umístěn pouze v prvním patře, a tak ti, kteří do tohoto patra nemají přístup na kartu, prakticky nemají přístup ani k automatu – resp. mají na vyžádání, zaklepání.

Existuje sice uspořádání ve formě open-space, zaměstnanci a zaměstnankyně však s tímto prostředím pracují individuálně: *„Když chci mít úplný klid a chci se soustředit, tak přijdu ráno – do 7 hodin je tu klid.”* Vnímají však důležitost setkávání především s ohledem na možnosti práce z domova, která však do velké míry izoluje.

V prostorách na základě zaměstnaneckého průzkumu byla vybudována sprcha, její existence je ceněna jako dobrá a funkční zpětná vazba.

Doporučení:

- Působit na odstraňování bariér ve formě neprostupnosti jednotlivých pater. Buď umístit automat na kávu i do přízemí, nebo umožnit vstup na kartu do prvního patra všem zaměstnancům a zaměstnankyním.

Společenská odpovědnost CSR

Problematika společenské odpovědnosti firmy (CSR) není často zmiňována v kontextu s genderovou problematikou. Přesto se v ní mnohdy dějí aktivity, které je nutné ocenit a jež je také možné vnímat v tomto kontextu.

Společenská odpovědnost firmy se zdá být v pobočce XY uchopena individuálně a participativně. Zaměstnanci a zaměstnankyně měli možnost rozhodnout, kam budou směřovat své aktivity prostřednictvím účasti na dobrovolnickém dnu. To je velmi dobrý příklad,

jak konkrétně zapojit zaměstnané do CSR. V tomto kontextu je nutné ocenit, že získávají podporu i z centrály, konkrétně byla zmiňována paní XY, která laskavě poskytla propagační předměty a trička.

Jako další aktivity spojené se společenskou odpovědností bylo zmiňování třídění odpadů, ale také zaměstnávání, resp. nezaměstnávání zdravotně postižených právě z důvodů

bariérovosti budovy. V minulosti pokusy o zaměstnávání hendikepovaných byly přítomny, nicméně ve finále nebyly úspěšné.

Doporučení:

- Pokračovat ve snaze o dosažení větší diverzity pracovního týmu, a to nejen z pohledu pohlaví či věku, ale právě také zdravotního stavu či etnicity apod.

SOUHRN DOPORUČENÍ – AKČNÍ PLÁN

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

Krátkodobá doporučení

Personální politika

- Revidovat dokumenty a jazykovou strategii firmy z hlediska zahrnutí obou rodů a potlačení používání generického maskulina. Používání obou forem, tedy maskulina i feminina, může přispívat ke zdlouhavějšímu procesu tvorby dokumentů, z hlediska genderové rovnosti se však jedná o velice důležitý aspekt. Je prokázáno, že ve většině případů si lidé při užití generického maskulina spontánně představí muže. Čím vyšší je prestiž dané pozice či profese, tím se také zvyšuje procento asociací s mužským pohlavím. V důsledku užívání generického maskulina se tak ženy vytrácejí z naší představy o veřejném životě, jsou systematicky zneviditelňovány a v reálném a materiálním důsledku také společensky znevýhodňovány.
- Sledovat zastoupení žen a mužů v rámci skupiny osob spolupracujících na živnostenský list. Nabízet možnosti úvazku oproti tzv. prekérním formám zaměstnávání. Pokud není práce na živnostenský list primární volbou dané osoby, nabízet spolupráci v rámci klasických úvazků.
- I v rámci inzerce transparentně zacházet s nabízenou mzdou: jasně stanovit platový stupeň tak, aby kandidáti/kandidátky měli

jasnou představu o tom, jaká finanční odměna je po nástupu čeká. Tato situace může vést k transparentnosti odměňování a zamezuje případným rozdílům mezi nástupními mzdami žen a mužů danými internalizovanými stereotypy, jež ústí v to, že ženy si systematicky říkají o nižší mzdy.

- Dbát na to, aby během výběrového řízení nepadaly otázky na oblast péče, rodinných závazků a jiných, které mohou být považovány za diskriminační.
- Z interních výběrových řízení poskytovat cílenou zpětnou vazbu tak, aby byl rozvoj dané osoby dále posílen i přes skutečnost, že ve výběrovém řízení neuspěl/a.
- Evidenci nástupů a odchodů a daných statistik vést s ohledem na pohlaví, sledovat případné rozdíly v poměrech propouštěných/odcházejících mužů a žen a kontrolovat, že nejsou podloženy diskriminačními důvody.
- V případě potřeby aktivně do procesu odchodů zasahovat a působit na prevenci diskriminačního jednání.
- Nastavit možnosti flexibility pro postupné odcházení z firmy a využívání kapacit starších zaměstnanců a zaměstnankyň pro mentoring, zaškolení, vedení konkrétních projektů. V tomto procesu systematicky pracovat i s horizontálními posuny, které mohou přinést větší flexibilitu.

Vyrovnaní se s fenoménem čistě mužských/ženských pracovních pozic

- Systematicky vést statistiky zaměstnanecké populace dle pohlaví, sledovat zastoupení žen a mužů a jejich vertikální a horizontální segregaci, tj. zastoupení ve vedení i

organizaci jako celku, jelikož v oboru směrech lze pozorovat značné vychýlení.

- Doporučujeme systematicky oslovovat prostřednictvím inzerce jak ženy, tak muže. Užívat zdvojené tvary, dbát na jazykovou vyváženost inzerce.
- Přes velká pozitiva daná nastaveným systémem vzdělávání a školení, včetně nastavených rozvojových plánů, je možné doporučit práci s talent managementem a konkrétně talent managementem se zaměřením na ženy.
- Vytipovávat talenty a talentky, cíleně je vést a motivovat k přihlašování se do interních výběrových řízení a působit tak na jejich kariérní růst.

Hodnocení a odměňování

- Sledovat rozdíly mezi jednotlivými hodnoceními konkrétních manažerů a manažerek. Využít případně možnosti kalibrace jako nástroje k nastavení obdobného hodnocení pro všechny zúčastněné.
- Zaměřit se rovněž na případné rozdíly v hodnocení dle pohlaví. Hodnocení pravidelně monitorovat a dávat k jejich vyplňování zpětnou vazbu pro to, aby nedocházelo ke stereotypům, včetně těch genderových.
- Systematicky monitorovat odměňování dle pohlaví.
- Sledovat pohyblivé složky platu dle pohlaví, včetně odměn a cílových odměn dle pohlaví, a to především s ohledem na identifikaci případné nerovnováhy: komu se systematicky dostává/nedostává příležitost k získání odměny.
- Transparentně o systému informovat, a to např. již v rámci náboru. V inzerci jsme se setkali s poměrně nejednoznačnými odkazy na výši mzdy – je možné tuto otázku pojmout

naprosto transparentně a také takto ji zveřejňovat.

- V segmentu sladování a péče chybí benefity, které by tuto oblast pokrývaly. Navrhujeme v případě možnosti rozšířit benefitní systém i tímto směrem.

Sladování osobního a pracovního života

- Zaměřovat se na téma sladování osobního a pracovního života, verbalizovat zájem o zaměstnance a zaměstnankyně.
- Svůj zájem zaměřovat na muže i ženy, mít na paměti složení zaměstnanecké populace s ohledem na téma péče. Oslovovat cíleně otce a získávat zpětnou vazbu k opatřením, která jim napomohou lépe sladit osobní a pracovní život.
- Revidovat směrnici k práci z domova, kde jsou stanoveny požadavky na využívání HO: dostatečně rychlý internet, dodatek k pracovní smlouvě (práce na HO). S ohledem na připravovanou legislativu navrhujeme toto upravit tak, aby byly podmínky pro práci minimálně spoluvytvářeny zaměstnavatelem, v jehož zájmu také odvedení práce je (a zároveň se tak zamezí nerovnostem v možnostech dosáhnout na tento typ určitého benefitu). Také doplnit způsob příspěvků na provoz a poskytnutí zařízení ze strany firmy, ale např. i upravit komunikaci s osobami pracujícími na HO.

Organizační a pracovní kultura

- Podpořit diverzitu ve společnosti interní kampaní, využít existující příklady dobré praxe spolupráce a práce s různorodostí jako určitých „role models”.
- Zviditelnovat příklady diverzifikované – jak žen, tak mužů, starších, mladších apod.
- Důsledně oslovovat ženy i muže prostřednictvím interních sdělení a

oslovování. Zvážit revizi interních i externích dokumentů a oslabit pozici generického maskulina. Existuje několik variant jak jazykově nakládat s touto oblastí – od vymezení k jeho užívání a deklaraci, že zahrnuje vždy ženy i muže, až po zdvojování tvarů a nebo užívání lomítek.

- Pracovat s podporou zdraví na pracovišti, včetně ergonomie pracovního místa. V průběhu auditu zaznělo, že někteří zaměstnanci a zaměstnankyně by byli ochotni si i přispět na kompenzační pomůcky.
- Působit na odstraňování bariér ve formě neprostupnosti jednotlivých pater. Buď umístit automat na kávu i do přízemí, nebo umožnit vstup na kartu do prvního patra všem zaměstnancům a zaměstnankyním.

Dlouhodobá doporučení

Personální politika

- Zahájit diskusi o tématu genderové rovnosti a diverzity, její fungování v praxi XY a nastavit oblasti a kritéria, kterým se XY chce v budoucnu věnovat. V této otázce velmi participativně a inkluzivně zacházet se širokou zaměstnaneckou populací tak, aby se s tématem dokázali zaměstnanci a zaměstnankyně ztotožnit.
- Nastavit také nástroje, které by k daným definovaným cílům měly vést – od systematického monitoringu a reportingu s genderovou citlivostí, až po afirmativní akce měkkého či tvrdého typu. I zde dávat důraz na to, aby zaměstnanci a zaměstnankyně s případnými aktivitami na podporu rovnosti (včetně afirmativních akcí) byli srozuměni a chápali rozdíl od diskriminace.
- Vytvořit interní koncepci age managementu a vizi spolupráce se zaměstnanými i v

důchodovém věku, včetně možností úpravy pracovní doby a náplně práce.

- Tuto koncepci intenzivně komunikovat všem zaměstnaným, včetně těch v předdůchodovém věku pro to, aby věděli, že firma o jejich přítomnost na pracovišti stojí, že jsou pro firmu přínosem a že chce firma hledat možnosti další spolupráce s kvalitními lidmi.
- Zvážit možnost určitých odměn za „věrnost“ zaměstnanci, včetně odměny za senioritu. Nastavený systém poskytnutí pár dnů volna navíc v daný rok výročí se zdá být poměrně přehlíženým bonusem – resp. je vnímán spíše jako symbolické ocenění, které se neprojevuje již v dalších rocích. Je vhodné doplnit komunikaci těchto oblastí směrem k zaměstnaným – při dovršení osobních či pracovních jubileí to ocenit, např. formou dopisu či přání.
- Dát důraz i na mladší generace, které se zdají být podzastoupené. Zjistit jejich zájem, pracovat s jejich specifickou motivací.
- Zviditelňovat příklady dobré praxe dlouhodobých zaměstnanců a zaměstnankyň, podporovat pracovní senioritu. Dbát přitom na genderový rozměr.
- Doporučujeme podpořit komunikaci o odchodech i dovnitř oddělení a jednotlivých týmů tak, aby se podpořila transparentnost procesu a předešlo se případným dohadům (včetně dohadů o diskriminačních důvodech). Působit tak na transparentnost celého procesu.

Vyrovnaní se s fenoménem čistě mužských/ženských pracovních pozic

- Přijímat opatření na vyrovnaní zastoupení žen, převážně v rámci firemní hierarchie. Zaměřovat se na téma žen v IT a technických profesích, a to i v rámci propagace, náboru, dlouhodobé spolupráce se školami apod.

Hodnocení a odměňování

- Vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně průběžně vzdělávat v tom, jak hodnotit a jak v tomto směru využívat dostupný systém. Pozornost by měla být věnována i genderovým stereotypům a jejich promítání do hodnocení podřízených.
- Zvážit vyšší transparentnost odměňování. Tj. případné statistiky zveřejňovat a činit je dostupnými v jejich anonymní podobě, aby byl mezi zaměstnanými sdílen pocit férovosti ze strany zaměstnavatele.
- V případě zájmu projít analytickým nástrojem pro sledování rovného odměňování za práci stejné hodnoty – LOGIB.
- Nabídka benefitů je poměrně široká, včetně nabídky penzijního připojištění, které míří na téma age managementu. Navrhujeme toto téma uchopit komplexně v rámci age managementu.
- V benefitech se objevuje odkaz na možnost home office. To je často zaměstnanými vnímáno jako „benefit“, avšak v tradičním slova smyslu se jedná pouze o úpravu místa výkonu práce a nikoliv o benefit. Navrhujeme proto jej ze seznamu benefitů vyjmout.

Sladování osobního a pracovního života

- Sledovat a monitorovat zájem o úpravu pracovní doby a místo výkonu práce (home office) a sledovat, zda k odmítnutí těchto žádostí jsou relevantní důvody. Sledovat i genderovou linii.
- Zvážit možnost rozšířit nabídku flexibility i o stlačený pracovní týden. Působit tak na lepší možnosti sladování práce a osobního života svých zaměstnaných. Do budoucna se může situace zastoupení osob na mateřské/rodičovské ve firmě změnit a jako vhodné se proto jeví, aby společnost měla

uceleně systém managementu mateřské a rodičovské dovolené ukotven.

- A to včetně otázek poskytování benefitů i zaměstnancům a zaměstnankyním na rodičovské dovolené, tak aby nedocházelo k jejich vylučování z čerpání právě z důvodu jejich rodičovství.
- Zaměřovat se nejen na matky, ale také na otce jako primární pečovatele, toto zaměření zohlednit v praktických informacích poskytovaných pro rodiče, ale i v jazykových tvarech - oslovení.

Organizační a pracovní kultura

- Vyvolat diskusi na téma diverzity a genderové rovnosti. Komunikovat o tématu pozitivních akcí a pokusit se najít širokou podporu pro uplatňování určitých typů akcí pro méně zastoupené skupiny tak, aby existovala akceptace tohoto přístupu mezi zaměstnaneckou populací.
- Provádět pravidelnou osvětu o tom, co je šikana a (sexuální) obtěžování, a jaké nástroje mají zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří se s takovým jednáním setkají, k dispozici.
- Působit na zaměstnance a zaměstnankyně, aby měli důvěru v řešení situace. Zdá se, že si nejsou jisti, jak je situace dále oficiálními kanály řešena, neboť informace o jejich využívanosti chybí. V tomto směru je možné zvážit poskytování anonymizované zpětné vazby o využívání opatření k řešení tohoto fenoménu.
- Dbát na možnost propojování týmů, zvážit cílenou práci s diverzitou v teambuildingových aktivitách (např. cílením témat neformálního setkání - různé kultury a speciality, jídla apod.).
- Pokračovat ve snaze o dosažení větší diverzity pracovního týmu, a to nejen z pohledu pohlaví či věku, ale právě také zdravotního stavu či etnicity apod.

PŘÍLOHY

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ
