



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

GENDEROVÝ AUDIT, XY S. R. O.

2017



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 .....	1
Rovné příležitosti na trhu práce .....	1
K čemu slouží genderový audit? .....	1
Gender Studies, o. p. s. ....	2
Metodika genderového auditu.....	2
Interní dokumenty a PR materiály .....	2
Individuální rozhovory .....	3
Skupinové rozhovory .....	3
Dotazníkové šetření .....	3
Souhrn hlavních zjištění a doporučení .....	4
Poděkování .....	4
Souhrn hlavních zjištění.....	4
Úvod .....	6
Cíle firmy z genderového hlediska .....	6
Doporučení: .....	7
Analytická část:.....	8
Zjištění genderového auditu .....	8
Personální politika .....	8
Analýza struktury a personálního obsazení firmy .....	8
Doporučení: .....	10
Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň .....	10
Doporučení: .....	12
Příklad dobré praxe odjinud .....	12
Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň .....	13
Doporučení: .....	14
Vzdělávání a kariérní rozvoj .....	14
Age management ve vztahu k genderu .....	17
Doporučení: .....	17
Doporučení: .....	18
Příklad z praxe .....	18
Hodnocení a odměňování .....	19
Systém hodnocení.....	19
Doporučení: .....	20
Odměňování.....	20

Benefity .....	23
Doporučení: .....	23
Doporučení: .....	24
Sladování osobního a pracovního života.....	25
Doporučení: .....	27
Flexibilní formy práce .....	27
Doporučení: .....	29
Management mateřské/rodičovské dovolené .....	30
Doporučení: .....	31
Kultura pracovního prostředí .....	31
Přístup k politice rovných příležitostí .....	32
Systém komunikace .....	33
Doporučení: .....	33
Doporučení: .....	36
Pracovní prostředí.....	37
Doporučení: .....	38
Společenská odpovědnost CSR .....	39
Doporučení: .....	39
Souhrn Doporučení .....	40
Krátkodobá doporučení.....	40
Úpravy a doplnění interních dokumentů a administrativy .....	40
Zájem o zaměstnance i zaměstnankyně, jejich široká podpora .....	41
Podpora opatření na podporu sladování osobního a pracovního života .....	42
Dlouhodobá doporučení .....	43
Vyrovnání se s fenoménem čistě mužských/ženských pracovních pozic.....	43
Rozvoj flexibility pracovních režimů .....	43
Podpora sounáležitosti mezi zaměstnanými a komunikace.....	44
Přílohy.....	46
Dotazníkové šetření.....	46

# ZADÁNÍ A METODIKA GENDEROVÉHO AUDITU

---

## Rovné příležitosti na trhu práce

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

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

schopností a dovedností, ne v mantinelech limitujících stereotypů.

## K čemu slouží genderový audit?

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

Audit se primárně zaměřuje na prosazování rovných příležitostí žen a mužů, ale jeho výsledkem je celkové zlepšení výkonnosti organizace, protože si všímá takových oblastí jako firemní kultura a komunikace ve firmě, nábor a rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň, 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 rešerše z českých a zahraničních výzkumů, odborné literatury a dobrých praxí

## Metodika genderového auditu

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

Pro analýzu byly využity následující zdroje:

### Interní dokumenty a PR materiály

- Vnitřní předpis – vymezení organizační struktury zaměstnavatele
- Pracovní řád
- Vnitřní předpis – mzdový předpis
- Hodnoty a zásady skupiny XY
- Pokyny koncernu – Pravidla etického chování (XY)
- Interní směrnice firmy XY – Rovné příležitosti mužů a žen
- Interní směrnice firmy XY – Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců
- XY Academy – popis obsahu
- Podnikové cíle XY EU 2017

---

<sup>1</sup> Úřad vlády ČR. 2015. Standard genderového auditu. [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt\\_Optimalizace/Standard\\_genderoveho\\_auditu\\_CJ.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Standard_genderoveho_auditu_CJ.pdf)

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

- Část nařízení vlády č. č. 361/2007 Sb., který se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci
- Část vyhlášky č. 150/2015 (vyhláška o zakázaných pracích a pracovištích)

Kromě těchto zásadních dokumentů byly zpřístupněny, poskytnuty k nahlédnutí či auditním týmem vyhledány, i další materiály. Konkrétně se jedná o tyto:

- Výstupní list
- Management kvality: Návrh na změnu/zlepšovací návrh
- Informace pro zaměstnance - PPT Organizační struktura a mzdové tarify od 01. 06. 2017
- Protokol k případu diskriminace
- Výsledky dotazníkového šetření - motivace zaměstnanců XY
- Ukázka firemní komunikace – srpen 2017
- Ukázka intranetu – printscreen v němčině
- Inzerát (nabídka práce) – pomocník ve výrobě
- Inzerát (nabídka práce) – pomocník/ce ve výrobě
- Inzerát (nabídka práce z novin) – pomocník ve výrobě + strojmistr
- Inzerát - pomocník ve výrobě
- Inzerát - skladník
- Organizační struktura – excel, názvy pozic zejm. v němčině
- Propagační materiály (2017) – info o využitých mediálních nástrojích (článek v regionálním deníku, inzerce volných míst na Blaníku a Evropě 2, pronájem billboardu).
- Novinový článek „Společnost XY o své lodi pečuje“
- Novinový článek
- Webové stránky
- Statistické tabulky a přehledy

### *Individuální rozhovory*

V průběhu genderového auditu bylo provedeno 6 hloubkových osobních rozhovorů a 2 polostrukturované individuální rozhovory. Dále byly provedeny 2 telefonické rozhovory. 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. Jednalo o řízené rozhovory s lidmi z různých úrovní firemní hierarchie a z různých oblastí firmy. Rozhovory trvaly v rozmezí 30 minut až 1,5 hodiny.

### *Skupinové rozhovory*

Uskutečnily se celkem 4 skupinové rozhovory, tzv. fokusní skupiny se zaměřením na témata povýšení, age management a role zaměstnanců 50+, otcovství, mateřství a rodičovství. Rozhovorů se zúčastnilo celkem 26 osob. Skupinové rozhovory trvaly každý asi 1,5 hodiny.

### *Dotazníkové šetření*

Zaměstnancům a zaměstnankyním byl rozeslán on-line dotazník, přičemž ve spolupráci s personálním oddělením bylo nabídnuto vyplnění dotazníku v pracovním čase a na pracovním počítači i zaměstnaným ve výrobě. Celkem odpovědělo 128 osob, což představuje návratnost 76 %. Žen bylo mezi respondenty 55 (návratnost je ve výši 76 %), mužů 73 (návratnost ve výši 78 %).

Samotný audit probíhal dle připraveného a oběma stranami schváleného harmonogramu v průběhu měsíců září - prosinec 2017.

# SOUHRN HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ A DOPORUČENÍ

---

## Poděkování

Děkujeme všem zaměstnankyním a zaměstnancům firmy XY za spolupráci při realizaci Genderového auditu, kdy s námi ochotně a otevřeně hovořili.

Zvláštní poděkování pak patří personálnímu oddělení, konkrétně paní XY, která se jako kontaktní osoba postarala o hladký průběh auditu, přípravu dokumentů a statistik k analýze, ale také s pomocí paní XY napomohla zrealizovat dotazníkové šetření tak, aby bylo přístupné vysokému procentu zaměstnanců a zaměstnankyň 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.

## Souhrn hlavních zjištění

Ve společnosti XY existuje pozitivní a vstřícné nastavení pro zaměstnance a zaměstnankyně a vedení si je vědomo současných výzev v oblasti řízení lidských zdrojů. Existuje zájem o zaměstnance a zaměstnankyně, o rovnost žen a mužů, age management. Za příklad dobré praxe lze jednoznačně považovat nastavení procesu výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň, kdy do prvního kola se dostávají vždy nejlepší kandidáti muži, nejlepší kandidátky ženy a zároveň vždy nejlepší kandidáti/tky 50 +. V tomto smyslu je podpořen rozvoj diverzity na pracovišti, což je pozitivní trend. A to především s ohledem na výzvy age managementu. Tento přístup umožňuje podporu diverzity a možnost odstranění

horizontální i vertikální genderové segregace přítomné ve firmě.

XY má v nejvyšším vedení vyrovnaný počet žen a mužů, paradoxně však ženy chybí na nižších vedoucích pozicích. Bohužel interní nábor není příliš častý, přechod mezi jednotlivými odděleními často naráží na obtíže. Firmě tak zbytečně uniká potenciál vlastních lidí. Zároveň přichází o motivační prvek, který by bylo možné využít i s ohledem na odbourávání horizontální genderové segregace (podpora mobility žen z nejnižších pracovních pozic a prostupnost mezi odděleními).

Zajímavým přístupem je snaha o zvyšování kompetencí řídicích pracovníků a pracovníc v oblasti práce s lidmi. XY Academy se věnuje rozvoji těchto měkkých dovedností. V tomto smyslu se jeví jako smysluplné posílit vzdělávání i v oblasti rovných příležitostí. Nedostatek genderové citlivosti se může projevit např. v pravidelných ročních hodnoceních zaměstnanců a zaměstnankyň, která ač jsou systematizovaná a standardizovaná, tak svou úzkou hodnotící škálou mohou ke stereotypům svádět.

V oblasti rovnosti žen a mužů na pracovišti se firma potýká především s otázkou možnosti sladování práce a osobního života v třisměnném provozu, ale také na administrativních pozicích. Krom klouzavé pracovní doby a individuálních domluv nejsou příliš využívány možnosti jako homeoffice či např. mezisměny pro výrobu. Někteří mohou pracovat na zkrácený úvazek či z domova - tyto flexibilní formy práce však

nejsou definovány pracovním řádem, rovněž ani nárok na ně.

Návrat do třisměnného provozu s malými dětmi je velmi obtížně realizovatelný. Management mateřské a rodičovské dovolené není příliš rozvinut, zdá se, že pravidla jsou spíše nastavena formálně, ale vazby jsou udržovány na neformální úrovni a především z iniciativy zaměstnankyň. Byla identifikována určitá nejistota ohledně návratů z MD/RD a zejména pak případných možností využívat některou z flexibilních forem práce či úprav pracovní doby, na něž jako rodiče mají nárok.

V tomto smyslu navrhujeme i doporučení, která by se zaměřila na možnosti zavedení dalších flexi forem práce jak

pro administrativu, tak pro výrobu (homeoffice, mezisměny, identifikace pozic na dvousměnný provoz). Takovéto úpravy jsou svého typu benefity, které firmu nic nestojí, ale mají velký dopad na spokojenost celé zaměstnanecké populace.

Firma naráží na zákonem stanovené limity fyzické zátěže pro ženy a tím segregované pracovní pozice. V této souvislosti doporučujeme vyjasnění specifiky pozice 6B (včetně zpracování měření zátěže) a dále doporučujeme zvážit možnost narovnání rozdílů výše mzdy v kontrastu k pozici 6A. Tak působit na vnímání rovné odměny za práci stejné hodnoty mezi muži a ženami.



# ÚVOD

---

## Cíle firmy z genderového hlediska

XY patří pod koncern XY a v jeho rámci panuje poměrně jasná kultura psaných dokumentů. Mise, vize, strategické cíle organizace jsou tak komunikovány ve psané formě a v jejich rámci můžeme nalézt i odkazy na genderovou rovnost.

Respekt k lidským právům a zákaz diskriminace, mj. z důvodu pohlaví, sexuální identity či rodinného stavu, je konkrétně ukotven v Pokynech koncernu - Pravidla etického chování (XY). Je zde uveden i závazek k dodržování právních předpisů a vysokých standardů etického chování.

Podobně dokument Hodnoty a zásady skupiny XY vyjadřuje závazek férového jednání se zaměstnanci a respekt k jednotlivci. Nalezneme zde také ukotvení povinnosti informovat zaměstnané o situaci v podniku, uznat individuální výkony, přiměřeně odměňovat, vést pravdivý dialog se zaměstnanými a podporovat je ve zvyšování kvalifikace.

Firma XY má zpracovávánu interní směrnici Rovné příležitosti mužů a žen, jejímž cílem je posílení principu rovnosti mužů a žen a jeho aplikace do firmy. V praxi směrnice upravuje systém práce s osobami na mateřské a rodičovské dovolené, avšak název dokumentu rozhodně skýtá prostor pro rozpracování tématu rovných příležitostí žen a mužů v širším kontextu, než je oblast managementu mateřských a rodičovských (MD/RD).

V kontextu cílů organizace stojí za zmínku i dokument Podnikové cíle XY EU 2017 (**"Unfold the future"**), kde je většina explicitně uvedených cílů směřována na vztah k zákazníkům, kvalitu, rychlost a inovativnost služeb, popř. ekologický rozměr výroby, avšak cílové zaměření na zaměstnaneckou populaci firmy je ve srovnání s dalšími cíli znatelně podhodnoceno. Uvádí se zde de facto pouze bezpečnost práce a podpora vzdělávacích a školicích programů. Za zvážení stojí např. doplnění cíle vytvářet přátelské prostředí vycházející vstříc potřebám zaměstnaných apod.

Z pohledu podpory a prosazování rovných příležitostí žen a mužů by bylo vhodné, pokud by v interních dokumentech nebylo užíváno pouze generické maskulinum, jak je tomu ve většině případů. Není jistě nutné uvádět celý text ve tvarech mužského i ženského rodu, dostačující je obecné ustanovení říkající, že v dokumentu je v souladu s územ českého jazyka užíván převážně rod mužský, avšak že se příslušná ustanovení týkající i osob pohlaví ženského.

V prostředí firmy se tématu rovných příležitostí (žen a mužů) věnuje zejména vedoucí personálního oddělení, což bylo pozitivně kvitováno i v několika rozhovorech. Uváděna byla i podpora ze strany současného ředitele pobočky a současně obavy, jaká bude situace pod novým vedením, resp. ředitelem. I z tohoto důvodu je namísto uvažovat o posílení zakotvení tématu genderové rovnosti v interní dokumentaci, neboť i to je možnost jak

zachovat určitý standard a kontinuitu v přístupu k tématu.

### ***Doporučení:***

- Rozpracovat téma podpory rovných příležitostí nad rámec managementu MD/RD v interní směrnici Rovné příležitosti mužů a žen.
- V oblasti deklarovaných cílů organizace se více zaměřit na oblast zaměstnanecké populace, neboť podle současného pojetí (Podnikové cíle XY EU 2017) se většina cílů zaměřuje na vztah ke klientům a dodavatelům a kvalitu výroby, zatímco např. cíl zaměřený na podporu rovnosti zacházení, vytváření přátelského pracovního prostředí, efektivní systém sladování osobního, rodinného a pracovního života a vůbec větší míra podpory a uznání zaměstnanecké populace ze strany firmy zde explicitně uvedena není.
- Provést revizi interních dokumentů z pohledu genderově senzitivního jazyka a oslabení generického maskulina, které je užíváno jako standard prakticky ve všech interních dokumentech, které byly k analýze zpřístupněny.

# ANALYTICKÁ ČÁST: ZJIŠTĚNÍ GENDEROVÉHO AUDITU

---

## Personální politika

### *Analýza struktury a personálního obsazení firmy*

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

#### **Základní struktura podle pohlaví**

Základní struktura z pohledu pohlaví je následující: počet zaměstnaných je 166, z toho mužů je 94 (57 %) a žen 72 (43 %). Zastoupení žen a mužů v zaměstnanecké struktuře jako celku je v zásadě vyrovnané, mírné vychýlení ve prospěch mužů je patrně dáno oborem působnosti firmy – jedná se o technický obor, kde obecně převládají muži nad ženami.

Vedoucí pracovníci/pracovnice celkem tvoří v úhrnu 15 osob, z toho: 11 mužů (73 %) a 4 ženy (27 %). Nejvyšší management tvoří celkem 8 osob: 4 muži (50 %), 4 ženy (50 %), naopak na pozicích vedoucích oddělení je 7 mužů (100 %), ale 0 žen. Vyplyvá, že muži a ženy jsou shodně zastoupeni/y v nejvyšším managementu, ale ženy zcela chybí ve vedení oddělení (0/7), přitom tato linie vedení má často zásadní vliv na prosazování rovnosti v praxi, praktické možnosti sladování apod.

Ženy převažují v populaci osob s vyšším vzděláním – žen je v organizaci 72 (43 %), mužů 94 (57 %), přesto ženy převažují v kategorii osob s VOŠ a VŠ vzděláním. Z toho by bylo namístě usuzovat, že ženy budou více zastoupeny ve vedení firmy, což však neplatí. Projevuje se nejen vertikální, ale také horizontální segregace. Nicméně z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnaných (49 %) se domnívá, že ve vedení firmy je dostatek žen, naopak variantu “spíše ne” a “určitě ne” uvedlo celkově 22 % osob, častěji pak ženy.

Pokud se jedná o věk, tak většina pracujících je ve věku 30 – 40 a 40 – 50 let. Ženy současně mírně převažují mezi osobami “vyššího věku” – ve věku nad 50 let věku je 7 mužů, ale 9 žen. Je zajímavé, že ženy převažují ve věkových kategoriích velmi mladých (cca do 30 let) a současně starších (nad 50 let), zatímco muži jsou soustředěni zejména do věkových kategorií 30 – 50 let, byť zejména u vyšší věkové kategorie není tento rozdíl nijak markantní.

S ohledem na pečovatelské závazky je nutné zmínit, že 36 % zaměstnaných pečuje o dítě do 10 let věku, z toho většinu tvoří muži (41 % všech mužů, kteří se zúčastnili šetření). Dítě ve věku do 10 let má oproti tomu „jen“ 29 % zaměstnaných žen. Toto naznačuje, že “ženy s dětmi” mají větší obtíže skloubit práci ve firmě se svými rodinnými závazky, a proto je jich ve firmě méně než mužů, kde otcovství výkonu práce zásadně nebrání. Samoživitelství se přitom týká 11 %

zaměstnanecké populace, muži i ženy jsou v této kategorii zaměstnaných zastoupeni rovnoměrně. O jinou závislou osobu pečuje 7 % zaměstnaných, i zde je zastoupení žen a mužů shodné.

### **Zastoupení mužů a žen podle typu pracovní pozice**

Ženy převládají na administrativních a obdobných pozicích, což vyplývá i z doložených informací o nevhodnosti některých typů pozic pro ženy z důvodu nadlimitního zvedání břemen. Konkrétně se jedná o změnu organizační struktury firmy a definování pracovní pozice 6B Pomocník u tiskového stroje, pomocník oddělení výsek, obsluha **CopaSafe, Polar**. Dané pozice jsou definovány jako vhodné pouze pro muže: “z povahy pracovních činností spojených s těmito pracovními pozicemi vyplývá nutnost obsadit tyto pracovní pozice osobami mužského pohlaví.”

Tato věta, ač zcela v intencích vymezení se směrem k antidiskriminačnímu zákonu, může být však poměrně nesrozumitelná a především neodkazuje na primární důvod “specifity povahy pracovní činnosti”, tj. nadlimitní váhy zvedaných břemen.

K tomu je nutné dodat, že však žádné nové měření a přeměření zátěže v souvislosti se změnou organizační struktury a stanovením těchto pozic neproběhlo a vychází se pouze

z minulosti, přičemž se odkazuje na skutečnost, že výseková forma váží 60 kg. Zvedání těžkých břemen je následně zpochybňováno samotnými zaměstnanci a zaměstnankyněmi s dlouhodobou historií práce ve firmě, kteří mají zkušenost, že obsluhu výseku shodně dělaly ženy i muži a na zvedání těžké formy podílelo více pracovníků.

### **Částečné úvazky, dohody, MD/RD**

Z poskytnutých podkladů vyplývá následující:

- Ve společnosti v současné době nepracuje nikdo, kdo by byl současně na MD/RD. Na rodičovské zůstává celkem 5 žen.
- Počet zaměstnaných na částečné úvazky je 5, ve všech případech se jedná o ženy.
- Počet smluv na dobu určitou je 8, ženy i muži jsou zastoupeny/i rovnoměrně (4/4).
- Počet úvazků na DPČ je 3, z toho 2 ženy a 1 muž. Na DPP v současnosti nikdo nepracuje.

Na rodičovské jsou tedy v současnosti pouze ženy (celkem 5), částečné úvazky využívají také pouze ženy (5), byť v celkovém poměru ve velmi omezené míře. U DPČ je poměr 2/1 pro ženy, smlouvy na dobu určitou jsou početně shodné u mužů i žen.

### **Přehled nemocenských dávek za rok 2017**

### **Doporučení:**

V návaznosti na výše uvedené skutečnosti doporučujeme zaměřit se na následující oblasti, ve kterých lze pozorovat významné disproporce:

- Absence žen na pozicích vedoucích oddělení.
- Nižší zastoupení žen ve vedení v kombinaci s vyšším vzděláním žen.
- Nízké zastoupení práce na částečné úvazky.
- S ohledem na existenci pozic, v jejichž náplni je zvedání těžkých břemen a tedy primárně určených pro muže, doporučujeme provést nová měření, které by jasně odkázalo na limity dané zákonem. V tomto smyslu navrhujeme i doplnit/zjednodušit vysvětlující doušku o “povaze pracovních činností spojených s těmito pracovními pozicemi” - tj. jasně odkázat na limit ve zvedání těžkých břemen daný zákonem.
- Obdobně navrhujeme doplnit popis pracovní náplně daných pozic tak, aby byl jasný odkaz na limity zvedání těžkých břemen a BOZP.

Pokud jde o čerpání nemocenských dávek, odpovídá poměr čerpání při nemocenské i ošetřování člena rodiny (OČR) cca zastoupení žen a mužů v organizaci jako celku. Muži se proporcčně podílí i na OČR. U nemocenských dávek v mateřství je poměr jednoznačně ve prospěch žen, jelikož muži mohou čerpat RD a nikoli MD, tj. není hrazeno z nemocenského pojištění, ale státní sociální podpory.

Ani u dlouhodobější či opakované nepřítomnosti z důvodu nemoci z údajů za r. 2017 neplyne významné vychýlení na jednu či druhou stranu.

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

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

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

Inzerce jednotlivých pozic v XY vychází z jejich konkrétních specifik. Zde máme na mysli specifické postavení pozice (pomocník ve výrobě - výsek), která je s ohledem na její fyzickou náročnost a limity dané zákoníkem práce (§ 16) přímo určená pro muže. V tomto případě je tato skutečnost uváděna i v inzerátu, nicméně ne vždy s konkrétním odkazem na zákon - pouze s odkazem na fyzickou náročnost.

Pokud není obsazována tato konkrétní pozice, je využíváno genderově vyváženější oslovení potenciálních uchazečů a uchazeček: “do našeho pracovního kolektivu hledáme vhodného kandidáta/kandidátku na pracovní pozici”. Jako pozitivní lze hodnotit i motivační oslovování různých cílových skupin - včetně osob na mateřské/rodičovské dovolené, cizinců či avizování vhodnosti pozice i pro důchodce.

To zapadá celkově do koncepce HR a snahy využít náborů k rozšíření diverzity na pracovišti. Existuje strategie do prvního kola výběrového řízení pozvat co možná nejvíce různorodých žadatelů/žadatelek a to s ohledem na pohlaví a věk. Nicméně toto pravidlo je dáno konkrétními osobami ve vedení a obsazením HR a není dále více ukotveno v procesním nastavením výběrových řízení ve firmě.

Takto není ukotven ani další proces postupu výběrového řízení, které je však nastaveno jako vícekolové s několika člennou přijímací komisí. Ta je zpravidla složena ze zástupkyně HR, přímé/ho vedoucí/ho a nadřízené/ho vedoucí/ho. Protože HR oddělení je vždy součástí výběrového řízení i v jeho dalších kolech je ve výběrové komisi vždy přítomna alespoň jedna žena, tj. je zajištěno, že komise je diverzifikována dle pohlaví. Nicméně tato skutečnost také není dále ukotvena v předpisech a v případě změny obsazení vedoucích pozic může dojít k tomu, že výběrová komise nebude diverzifikována.

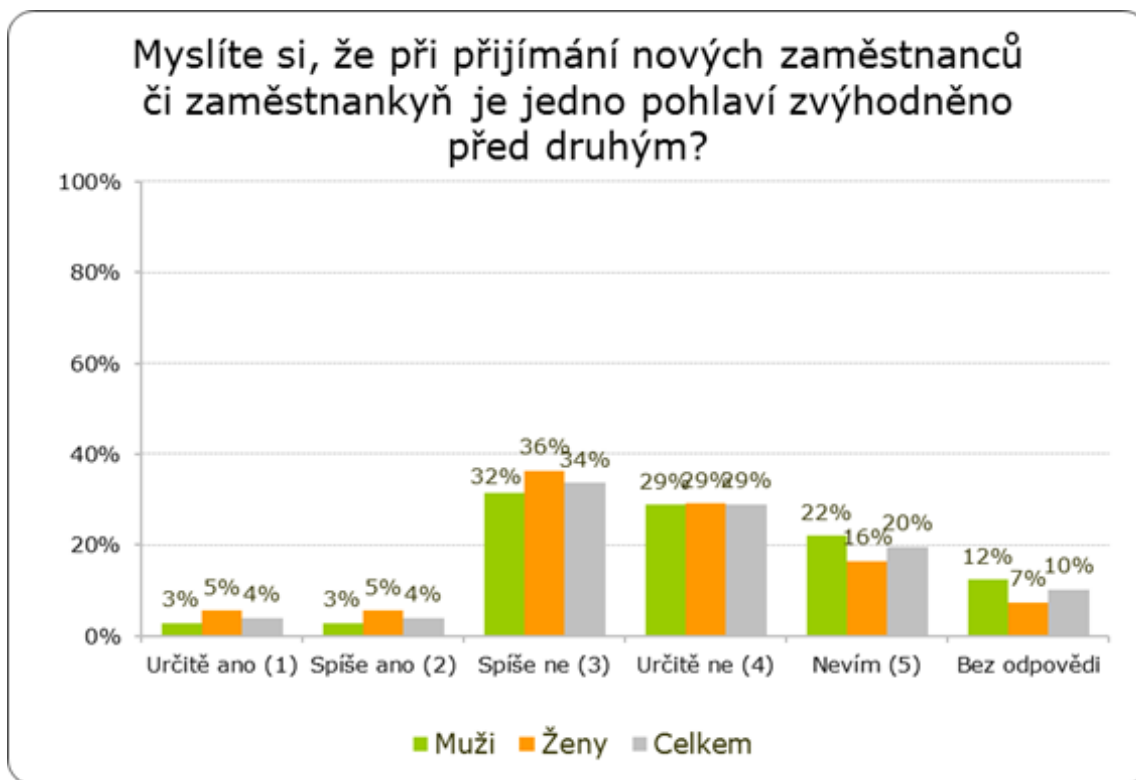
Zajímavá a praktická se jeví možnost zkoušky práce ve výrobě, kdy je využívána pro obě

strany výběrového řízení: pro kandidáty a kandidátky, aby si práci "osahali" a uměli si ji představit, ale také pro výběrovou komisi, která má možnost přímo vidět, jak daný člověk k práci přistupuje a odhlédnout od případných stereotypů. Stereotypů si je vedení vědomo, pracují s nimi právě tímto způsobem: *"Pokud přijde paní na vysokém podpatku a s nalakovanými nehty, tak to neznámá, že tu práci nemůže dělat. A jestli to vidíte, že má ten grif, že se chytne, tak takhle je aspoň nějaká představa..."*

Je však důležité zmínit, že snaha mít diverzifikovaný kolektiv je přítomna především v administrativní části firmy, tj. v převážně ženských kolektivech. Zde se však naráží především na otázky finančního ohodnocení a stereotypy na straně samotných mužů, kteří mnohdy nejsou ochotni na nabídku reflektovat. Přesto oceňujeme, že ve firmě existuje tato tendence a vedení na snahu po širší heterogenitě kolektivů nerezignovalo.

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





Nicméně se zdá, že zaměstnaní vnímají férovost výběrového řízení smíšeně. Zvýhodnění jednoho pohlaví před druhým při přijímacím procesu nevnímá více jak 63 % zaměstnaných.

V případě nábory na volná pracovní místa jsou zaměstnanci a zaměstnankyně motivováni k doporučení známých a příbuzných. Interní nábor na uvolněná pracovní místa však není příliš preferován. Některé zkušenosti přechodu z oddělení na oddělení z minula byly negativní a to do velké míry tuto praxi zastavilo. S ohledem na kariérní rozvoj a motivaci zaměstnaných, včetně prostupnosti horizontální genderové segregace, se to však zdá škoda.

### *Příklad dobré praxe odjinud*

#### **Doporučení:**

- V případě inzerátů na specificky mužskou pozici užívat vždy odkaz na zákonné limity a fyzickou námahu a tím jasně legitimizovat zacílení inzerce pouze na muže.
- Ukotvit procesy výběrového řízení s ohledem na posílení genderové a věkové diverzity na pracovišti do pracovního řádu či jiné vhodné interní směrnice a tak posílit transparentnost systému a jeho udržitelnost do budoucna. Zavést kritéria postupu nejlepšího muže/nejllepší ženy/nejllepší staršího/mladšího uchazeče/uchazečky do dalšího kola výběrových řízení.

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

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

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

#### **Další tipy na dobré praxe v náboru**

[http://zpravodaj.genderstudies.cz/clanek.shtml?x=2071699&als\[nm\]=2071079](http://zpravodaj.genderstudies.cz/clanek.shtml?x=2071699&als[nm]=2071079)

V případě firmy XY k velkému propouštění zatím nedošlo a fluktuace obecně je spíše malá. Některé pozice je obtížné obsadit, na nich dochází ke fluktuaci a odchodům především ve zkušební době.

Pokud se jedná o proces ukončení pracovního poměru, ten je rozdělen mezi přímé vedoucí/nadřízené a personální oddělení. Velmi pozitivní je skutečnost, že vedoucí pracovníci a pracovníci si jsou vědomi své odpovědnosti při řízení lidí a úlohy komunikace. Ukazuje se, že tato část na ně také dopadá a věnují se i informování o důvodech ukončení pracovního poměru, neprodloužení smlouvy či výpovědích (převážně z důvodu nedodržení pracovní kázně).

Ve firmě je vypracován výstupní list, který je formálním uzavřením pracovního procesu. Důvod odchodu je sice uveden ve výstupním formuláři, zdá se však, že se s ním systematičtěji nepracuje. Ač ne každý odcházející chce dále o důvodech odchodu hovořit, či se chce dále věnovat možnostem zlepšení dané pozice, je vhodné pokusit se jejich vhledu a zkušeností z pracoviště využít.

Výstupní pohovor se vede pouze ve vybraných případech, kdy odcházejí zaměstnanci a zaměstnankyně sami na vlastní žádost. To může být na jednu stranu efektivní s ohledem na kapacity personálního oddělení i vedoucích, na druhou stranu však může vzbuzovat dojem, že individuálního zacházení se pracujícím dostane až ve chvíli, kdy "hrozí" odchodem.



Zároveň odcházející zaměstnaní nemusí nutně odcházet z důvodu nekompatibility s pracovním prostředím či s prací, ale jednoduše kvůli odchodu do důchodu či přechodu na mateřskou/rodičovskou dovolenou. Zde je vhodné sledovat zájem o další kontakt a možnost využití této kapacity pro oboustrannou spokojenost firmy i zaměstnaných.

Diskriminační důvody při propouštění nebyly shledány. V tomto ohledu navrhuje systém propouštění a odchodu zaměstnaných uchopit preventivně.

### **Vzdělávání a kariérní rozvoj**

*Tato kapitola se zabývá otázkou vzdělávání, které XY pro své zaměstnankyně*

#### **Doporučení:**

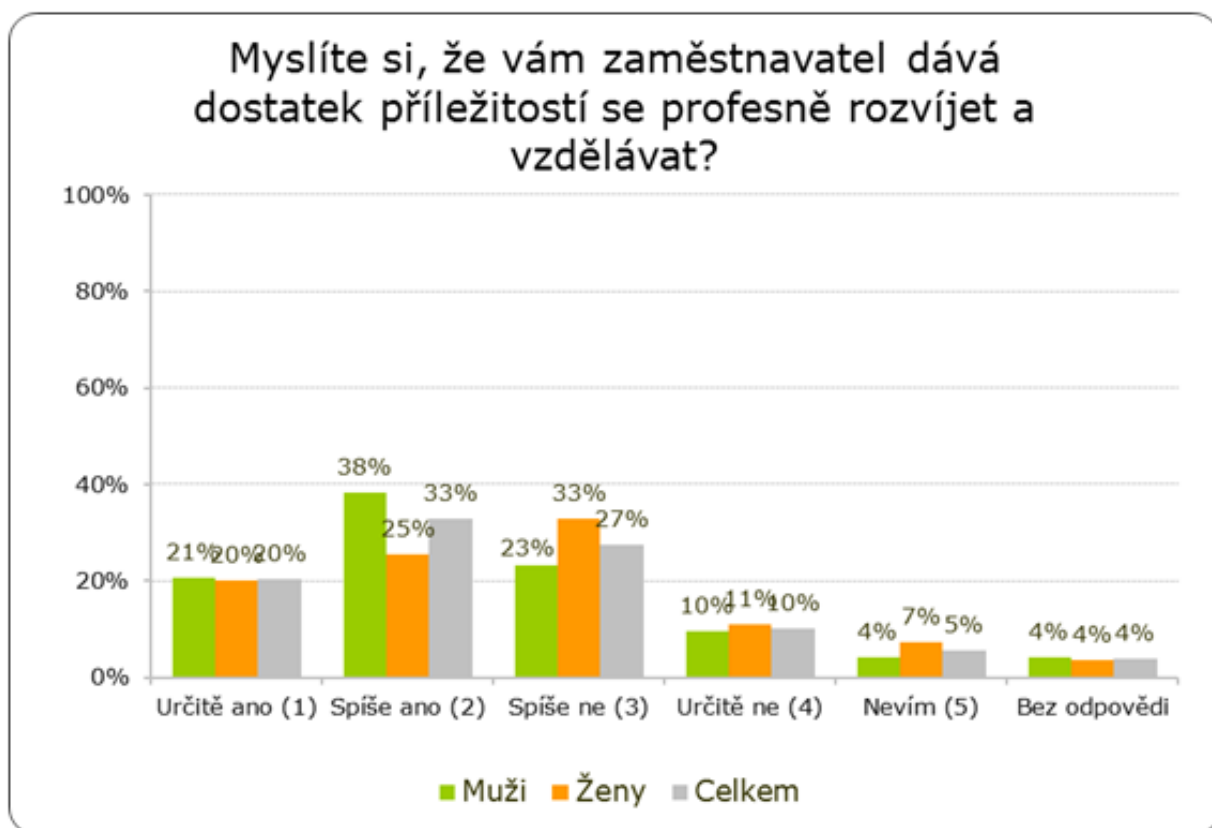
- Bylo by vhodné výstupní list doplnit vždy i o výstupní pohovor (exit interview) a případně tento formalistický proces více nastavit na získání zpětné vazby k samotné pozici, týmu či práci. Takto se inspirovat možnostmi pro zlepšení. Na zvážení je, zda by tato agenda náležela přímým nadřízeným či HR oddělení, jako určitému nestrannému prvku.
- Doporučujeme zvážit zavedení kolonky ve výstupním listě, která by jednoduše nabízela možnost udržet kontakt i do budoucna a případně v budoucnu oslovit k další spolupráci. To doporučujeme především s ohledem na odchody do důchodu apod. a další nastavení age managementu (viz samostatná kapitola).

*a zaměstnance zajišťuje, a možnostmi 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.*

Systém vzdělávání je upraven samostatnou směrnicí "Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců", jazykové vzdělávání je pak zakotveno v Pravidlech pro využívání jazykové výuky (interní směrnice č. 005). Součástí analýzy byly také interní materiály týkající se externě zajišťované XY Academy. Vzdělávací systém zjednodušeně zahrnuje vstupní vzdělávání a adaptaci nových osob a následné vzdělávání (hard skills, soft skills, jazykové).



Dotazníkové šetření se v této souvislosti zaměřilo na dvě otázky, a to rovný přístup žen a mužů ke vzdělávání a dále pak zjištění skutečnosti, do jaké míry mají zaměstnaní pocit dostatku příležitostí pro další kariérní rozvoj.

Pokud jde o rovný přístup k zaměstnání, 54 % dotazovaných uvedlo, že ženy i muži mají ve firmě stejný přístup ke vzdělávání, 19 % se klonilo spíše k variantě nikoliv, 26 % nevědělo nebo neodpovědělo. Rozdíly v odpovědích žen a mužů nebyly zásadně odlišné, pouze v krajních kategoriích (určitě

ano) převažovali poměrně jasně muži, zatímco na druhém okraji spektra (určitě ne) pro změnu ženy. I ve slovních komentářích se objevoval názor, že muži mají v tomto směru více možností, a to i s odkazem na jejich vyšší zastoupení ve vedení firmy.

Problematictější je situace, pokud jde o mínění, zda má daná osoba dostatek příležitostí profesně se rozvíjet a dále vzdělávat. Zde 53 % osob uvedlo odpověď ano, 37 % však, že nikoli, o něco častěji uváděly tuto variantu ženy (viz graf níže).

Značným pozitivem je XY Academy, která je dobrou příležitostí pro rozvoj měkkých dovedností a rozvoj současných i přípravu budoucích vedoucích pracovníků a pracovníc.

Zejména v tomto směru by bylo dobré doplnit samostatný modul věnovaný právě podpoře rovných příležitostí, postavení žen a mužů v zaměstnání, nediskriminaci apod. Současně by bylo dobré, pokud by byla možnost účasti v programu nabízena šířeji, a to i s ohledem na nižší zastoupení žen ve vedení, zejména pokud jde o posty vedoucích oddělení. Objevil se i názor na doplnění programu XY Academy o mentoring nebo koučování, což je ideální a potřebný prvek individualizace přípravy (budoucích) vedoucích pracovníků.

V dotazníkovém šetření i dalších fázích auditu se objevoval velmi často názor týkající se velmi omezené možnosti dalšího odborného rozvoje a kariérního růstu. Častěji tuto skutečnost uvádějí ženy, lze ji ilustrovat výrokem: "Pro ženy ve výrobě v téhle firmě není kam postoupit." Nejedná se však rozhodně pouze o názor žen. Je tedy zapotřebí věnovat zvýšenou pozornost tomuto segmentu "žen ve výrobě", u kterých se kumuluje nízké finanční ohodnocení a omezené vyhlídky dalšího rozvoje či profesního postupu. Bylo by žádoucí intenzivně zjišťovat jejich potřeby a nabízet možnost dalšího vzdělávání, např. včetně XY Academy.

U vedoucích je vnímán nedostatek v tom směru, že prakticky neexistuje jejich zástup. Takže např. i po své pracovní době "musí být na telefonu", protože při trojsměnném provozu výroby se kdykoli může něco stát a občas se stává. Je tedy zapotřebí věnovat se přípravě zástupů a nástupnictví na vedoucích pozicích všech úrovní v krátkodobém i dlouhodobém horizontu.

Omezená je navíc i možnost horizontální mobility mezi odděleními a často jsou raději

přijímání noví pracovníci/pracovnice před využitím firemních zdrojů. Souvisí to s určitou dílčí "řevnivostí" mezi některými odděleními a zkušenostmi z minula. Není to prý podporováno ani ze strany vedení firmy s tím, že to "dělá zlou krev".

V případě dalšího vzdělávání bývá uváděna skutečnost, že není jasný výběr osob, komu je další vzdělávání, včetně jazykového, nabízeno. Některé vzdělávání se někdy koná mimo pracovní dobu a zejména pracující matky, ale i další osoby, se ho nemohou účastnit kvůli zajištění péče o děti nebo jiné potřebné osoby. Nabídka např. cizích jazyků je v poslední době ve srovnání s minulostí omezená jen na osoby, které cizí jazyk prokazatelně potřebují.

Jsou však referovány i případy opačné, kdy byl projeven zájem o vzdělávání v určitém směru a podařilo se to zrealizovat. V mnohých případech se daří, i pokud jde o přesuny mezi odděleními (výroba - kvalita) či povýšení, i když sami zaměstnaní někdy uznávají, že to má svá úskalí. Jako motivační je vnímána možnost stáží v mateřské firmě i s ohledem na využití nabízené výuky cizích jazyků.

### **Doporučení:**

- Nabízet možnost vzdělávání co nejplošněji, a to i osobám na mateřské a rodičovské. Cíleně se věnovat segmentu žen ve výrobě.
- Organizovat vzdělávání tak, aby bylo přístupné i pro osoby pečující, tj. např. v rámci pevné části pružné pracovní doby.
- Rozpracovat systém kariérního růstu ve firmě, přípravy nástupců/nástupkyň a zástupů na příslušných pozicích v krátkodobém i střednědobém horizontu.
- Zvážit možnost rozšíření dostupnosti XY Academy i pro ostatní zaměstnané, kteří o ni projeví zájem či kde je vnímán potenciál pro kariérní růst.
- Ideálně zkombinovat XY Academy s individuálním mentoringem či koučováním.
- Zahrnout do vzdělávání explicitně také problematiku rovných příležitostí, genderové (ne)rovnosti, diskriminace, sladování osobního a pracovního života, (sexuálního) obtěžování apod.

### **Age management ve vztahu k genderu**

*Tato kapitola se zabývá otázkou age managementu a věkové diverzity. Age management je způsob řízení s ohledem na věk zaměstnaných, který zohledňuje průběh životních fází člověka ve vztahu k práci a přihlíží k jeho měnícím se potřebám (zdraví,*

*kompetence, ale i hodnoty, postoje a motivace). Seniorita se stává uznávanou a oceňovanou kvalitou. Age management klade důraz na kvalitu výstupů a přínosů člověka v jednotlivých fázích životního cyklu, tj. stejně mladých, jako starších zaměstnanců a zaměstnankyň. Současně je kladen důraz na potřebu a nutnost dosáhnout stabilní základny zkušených zaměstnanců/kyň z vlastních zdrojů a dlouhodobě je udržet a kultivovat. Právě zaměstnanci a zaměstnankyně vyššího věku disponují cennými zkušenostmi a znalostmi, které organizace ztrácí ve chvíli, kdy nevychází vstříc jejich specifickým potřebám v soukromém životě.*

Ve společnosti XY je věk žen a mužů vyrovnaný (průměrný věk se pohybuje okolo 38 - 39 let). Většina pracujících je ve věku 30 – 40 a 40 – 50 let. Celkově jsou osoby ve věku nad 50 let ve firmě zastoupeny relativně méně (celkem 16 osob, tj. cca 10 %).

Zajímavý je převis žen ve věku 20 – 30 a současně převis mužů ve věku 30 – 40. Ve věkové kategorii 40 – 50 je pak poměr zcela vyrovnaný. Ženy současně mírně převažují mezi osobami “vyššího věku” – ve věku nad 50 let věku je 7 mužů, ale 9 žen. Je zajímavé, že ženy převažují ve věkových kategoriích velmi mladých (cca do 30 let) a současně starších (nad 50 let), zatímco muži jsou soustředěni zejména do věkových kategorií 30 – 50 let, byť zejména u vyšší věkové kategorie není tento rozdíl nijak markantní.

Důležitosti tématu age managementu si je vedení firmy vědomo a existuje tendence age management více uchopit. Přesto se zdá, že tato strategie není více rozpracovaná a sdílená mezi nejrozličnějšími úrovněmi vedení. K zaměstnaným se informace o možnosti dále pracovat nedostává a naopak spíše vyjadřují, že o spolupráci s nimi nikdo nestojí. Aktuálně nejsou ve společnosti žádní zaměstnanci ani zaměstnankyně, kteří by současně pobírali starobní důchod. To může být velkou škodou, protože potenciál pro zachování kontaktu s různými věkovými skupinami zaměstnaných, včetně podpory práce při důchodu, ve firmě existuje.

Na druhou stranu však existuje pozitivní nastavení a nediskriminační praktiky ve vztahu k věku v případě osobního rozvoje, vzdělávání a školení, které firma hradí. Toho si jsou také dotčení zaměstnanci a zaměstnankyně vědomi a reflektují to: *“mohli by říkat - a neříkají - že se jim školení do starších nevyplatí.”*

Je také nutné reflektovat, že individuální příklady dobré praxe pracujících starších žen i mužů existují. A mohou se dále rozšiřovat, čímž bude nastaven určitý “role model”- vzor toho, že je zájem o starší i mladší zaměstnance, ale také zaměstnankyně.

### **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

### **Doporučení:**

- Vytvořit interní koncepci age managementu a vizi spolupráce se zaměstnanými i v důchodovém věku, stejně tak jako spolupráce s mladšími věkovými skupinami.
- Nastavit možnosti flexibility pro postupné odcházení z firmy a využívání kapacit starších zaměstnanců a zaměstnankyň pro mentoring, zaškolení, vedení konkrétních projektů.
- Agendu age managementu uchopit v kontextu genderové rovnosti, při zviditelňování pozitivních vzorů dbát na zviditelnění zástupkyň žen i mužů, různých pracovních pozic.
- Jako vhodné se jeví vytvoření informačního balíčku pro zaměstnance a zaměstnankyně, díky němuž se seznámí s možnostmi práce při důchodu a praktickými triky a tipy (výpočet důchodu, možnost práce při pobírání důchodu, části důchodu apod.).
- Zaměřit se na ergonomii pracovního místa. Pracovat s podporou zdravého životního stylu zaměstnaných, případně zavést benefity, ze kterých mohou profitovat zaměstnanci a zaměstnankyně i po zdravotní stránce (např. masáže apod.).

protažení (žebřiny) a masážní křeslo pro pracovníky a pracovnice ve výrobě.

## Hodnocení a odměňování

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

### Systém hodnocení

Nastavený systém hodnocení je dán shora, neb je pro celý koncern XY unifikovaný. Existuje tedy poměrně transparentní a jasný systém, který postihuje všechny úrovně vedení, odborné pracovníky a pracovníce i administrativní a dělnické pozice. V průběhu roku se u pracovníků a pracovníc sledují identifikované kompetence/ukazatele a ty se následně hodnotí. Pozitivní je provázanost hodnocení s odměňováním a jasně stanovenými kritérii a to zvláště v případě čtvrtletních odměn, jež mají soft a hard kritéria, a tudíž mohou i v průběhu roku fungovat motivačně. Takto nastavené hodnocení má samozřejmě výhody porovnatelnosti v rámci koncernu, zároveň však i nevýhody s ohledem na nízkou flexibilitu a možnost přizpůsobení kontextu - jak již kulturnímu, tak i historickému - resp. vývojovému.

Pokud je hodnocení dlouhodobě stejné, ztrácí potenciál motivace. A v případě málo široké škály (např. pouze škály pětibodové) může být hodnocení pak pouze ploché a nekonkrétní. Zvláště s ohledem na skutečnost, že XY si zakládá na dlouhodobé

spolupráci se zaměstnanými, zvyšuje se pravděpodobnost každoročního opakování stejného formuláře. Posun ve vývoji tak nemůže být podchycen a dochází nutně k opakování hodnocení. Potenciálně velkým rizikem může být tedy i větší tendence upadnout do stereotypu - vyplňování se může stát stejným, usuzuje se již jen na základě předchozí zkušenosti, předchozích formulářů.

Mohou se projevit i genderové stereotypy a ty následně ovlivní celé hodnocení. Stereotypy mohou panovat i s ohledem na různé kulturní prostředí. Aktivně se s tímto tématem nepracuje, jde o individuální nastavení zodpovědnosti jednotlivých vedoucích.

V rámci existujícího hodnocení se nepracuje se zpětnou vazbou směrem k vedení a to může být ochuzující. A to i směrem k nejvyššímu vedení a s ohledem na různorodost kulturních prostředí. Předpoklad, že každý může využít politiky otevřených dveří, může být genderově slepý - tzn. nepředpokládá, že ženy a muži mohou mít individuální i skupinové nastavení více (anebo naopak méně) se hlásit o svá práva a více za sebe bojovat. Zkušenosti ukazují, že pokud se jedná o vyjednávání pro druhé, ženy na tom jsou výrazně lépe. Pokud však mají vyjednávat pro sebe a dávat za sebe nepříjemnou zpětnou vazbu, může to být pro ně problematické. V tomto smyslu je vhodné stanovit prostor i pro sběr zpětné vazby.

Management kvality je pro firmu velmi důležitý a prostor pro sběr dobrých nápadů a inovací byl v tomto smyslu podchycen. Nicméně zajímavé je spojení tématu odchylek v procesu a zlepšovacích návrhů. Zdá se totiž, že i zde mohou panovat



stereotypy a nepřímo rozdíly v hodnocení přínosu žen a mužů: oceněn je návrh, který zlepší proces výroby a přímo vede k inovaci,

### **Doporučení:**

- V případě možnosti doporučujeme využít k přizpůsobení hodnotících formulářů informace zdola a tím podpořit pocit sounáležitosti s hodnocením, jeho "vlastnění". Efektivní se jeví hodnocení s prvky 360 stupňového hodnocení, tj. získání zpětné vazby i od kolegů a kolegyně, stejně tak jako možnost poskytnout zpětnou vazbu k práci vedoucího/vedoucí. Tímto způsobem je možné se zaměřit i na otázku motivace a to, co by pomohlo k dalšímu rozvoji jedince.
- V hodnocení je vhodné vnímat genderový přesah a roli stereotypů. S tématem aktivně pracovat a nenechávat pouze na individuální odpovědnosti být fér jednotlivých vedoucích.
- Zaměřit se i na téma různých kulturních prostředí, komunikace, důvěry a zodpovědnosti, neb toto jsou témata, která mohou být nejen společenská, kulturní, ale především genderovaná.
- V tomto směru by tvorbu hodnocení mělo doprovázet školení k novému nastavení hodnocení.
- Návrhy na změnu/zlepšovací návrhy se pokusit využít motivačně, tj. stanovit odměnu za podaný návrh, akceptovaný návrh a to nejen s ohledem na inovaci a ušetřené finanční zdroje firmy, ale i s ohledem na prostý zájem o vylepšení stávajících procesů. Zvážit rozšíření kolonek formuláře tak, aby byly pokryty jiné nežli výrobní oblasti firmy a tím byly podpořeny pro vytváření inovací více i ženy.

tudíž ušetření zdrojů firmy. S ohledem na mužské obsazení pozic, které mají tuto kreativitu, odbornost a znalosti, se zdá, že jsou to právě oni, kteří mají šanci podat návrh, který bude následně ceněn. Ocenění je navíc slabou stránkou managementu kvality, neboť není jasně definované odměňování za podaný/úspěšně přijatý zlepšovací návrh - a to nejen formou finanční.

### **Odměňování**

*Odměňování ve firmách bývá nejcitlivějším tématem. Zaměstnanci a zaměstnankyně se často potýkají s pocitem nedocnění 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.*

V tomto smyslu chceme ocenit poměrně transparentní nastavení výše mezd ve firmě, které takto předchází nejasnostem a nesrovnalostem. Mzdový předpis je součástí firemní kultury již od začátku, aktuálně platná je již 5. verze od 1. 6. 2017. Jako velmi pozitivní považujeme i skutečnost, že v souvislosti se změnami vždy existuje komunikace směrem k zaměstnaným, které o těchto změnách informuje.

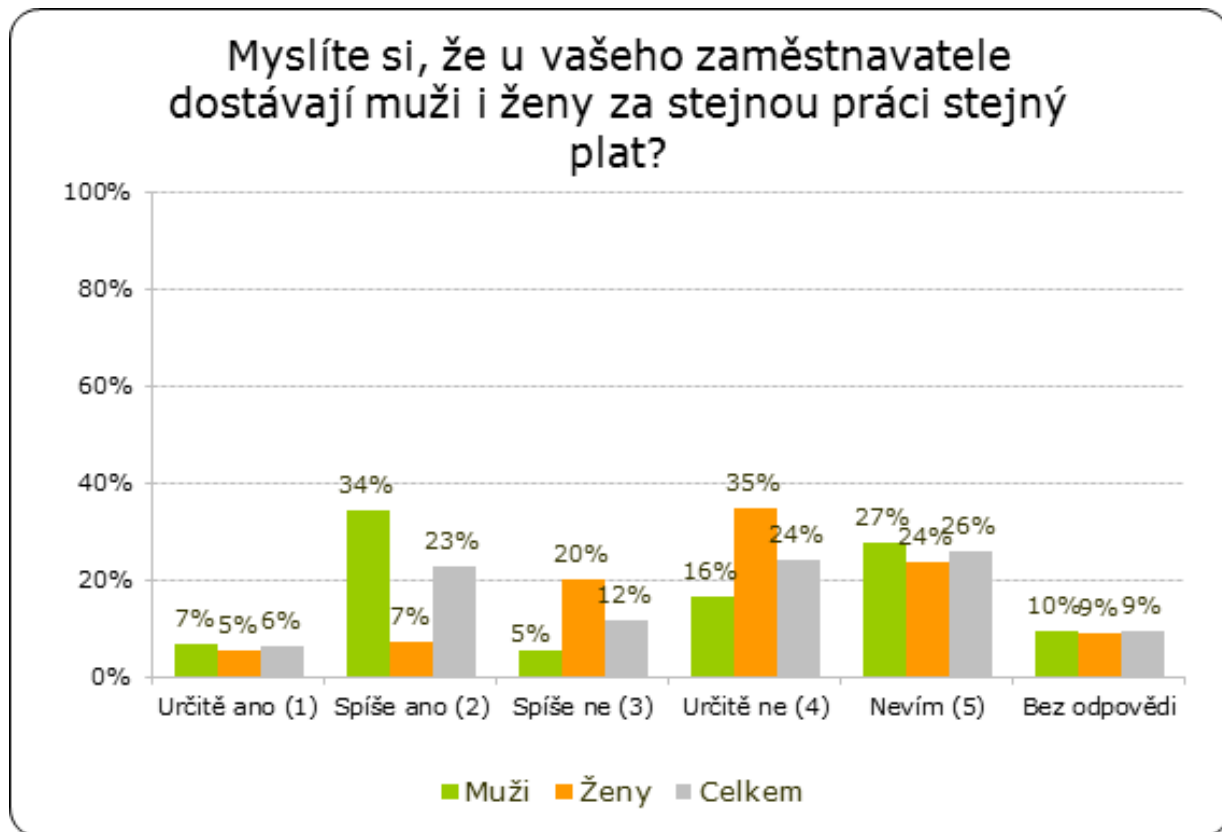
Nicméně je nutné dodat, že tato transparentnost je cílena především na výrobní sektor a končí na úrovni tarifního stupně 3 a nejvyššího managementu se netýká.

Velmi pozitivně v systému odměňování lze také hodnotit ocenění kvality práce, která není postavena na pouhé senioritě

pracovníka či pracovnice. Pracovní pozice se dělí dle úrovně junior, pokročilý, expert, přičemž úroveň je dána výkonem, kvalitou práce a je provázána na hodnocení. V tomto smyslu je nastavena motivačně.

**Polar**, která proběhla v červenci 2017. U dané pozice je jak ve mzdovém předpise, tak i v rámci prezentací odkazováno na to, že “z povahy pracovních činností spojených s těmito pracovními pozicemi vyplývá nutnost obsadit tyto pracovní pozice osobami

mužských o pohlaví.” Zároveň rozdíly mezi tarifním stupněm 6 A (Pomocník oddělení lepení/ruční práce



Nicméně přes zmíněná pozitiva se ukazuje, že systém odměňování není vnímán jako rovný pro ženy a muže. Podle dotazníkového šetření více jak čtvrtina zaměstnanců (27 %) a zaměstnankyň (24 %) neví, zda za stejnou práci dostávají ženy a muži stejný plat. A dokonce 35 % žen a 16 % mužů má za to, že určitě rovně odměňování nejsou.

Tuto situaci je nutné vnímat v souvislosti se změnou organizační struktury firmy a konkrétně vytvořením konkrétní pracovní pozice 6B Pomocník u tiskového stroje, pomocník oddělení výsek, obsluha **CopaSafe**,

e) a 6 B (Pomocník u tiskového stroje, pomocník oddělení výsek, obsluha **CopaSafe**, **Polar**), jež již není striktně mužskou pozicí, je 4 000 Kč (19 000 Kč versus 23 000 Kč úroveň juniora). Navíc z nedlouhé historie firmy plynou i zkušenosti, že práci pomocníka oddělení výseku dělali v minulosti všichni, tedy i ženy.“ Pomocníci výseku dělaly i ženy, pak se rozhodlo, abysme neměly tolik práce, tak už to neděláme...” Tuto zkušenost mají shodně jak muži, tak ženy, působící dlouhodobě ve firmě. Je navíc třeba dodat doušku o práci stejné hodnoty a nejen pouze



o nároku na rovné odměňování na stejné pracovní pozici. Je možné relativizovat, zda práce pomocníka výseku - vykonávaná muži - je o tolik obtížnější a těžší, že by měla být odměněna o ¼ více. Personální oddělení sice vychází ze srovnání pracovních pozic v regionu, nicméně dopad na zaměstnaneckou populaci je v tomto ohledu poměrně jasný: zaměstnaní nesdílejí pocit rovného odměňování žen a mužů za práci stejné hodnoty.

Odměny a prémie jsou transparentně nastaveny na základě splnění soft a hard kritérií. Mimořádné odměny jsou možné, nicméně příslušný schvalovací proces odrazuje od jejich udělování. Personální oddělení statistiky o udílení odměn systematicky nevede a nesleduje tedy, zda někteří pracovníci/pracovnice nejsou v tomto ohledu z možnosti získat za nadstandardní výkony mimořádnou odměnu. Zdá se, že někteří/některé vedoucí tuto možnost pro své podřízené využívají a někteří/některé (s odkazem na obtížnost procesu a nejistotu schválení) nikoliv. To však může mít dopad na zaměstnané i z genderového pohledu, neboť některá převážně ženami obsazená oddělení nemusí mít takto přístup k mimořádným odměnám za mimořádný výkon.

I přes jasně stanovené kategorie se může stávat a stává, že horní hranice mzdy se díky odměnám posouvá a není zastropována. Protože dále probíhá pravidelné hodnocení a přidávají se prémie procentuálně, zvyšuje se tím také více a více mzda. Situace nedostatku pracovní síly na trhu práce nahrává tomu, že v zájmu získání pracovníka/pracovnice mohou být nástupní platy navýšeny - nebo v minulosti byly mimořádně nabídnuty jiné sazby. To se přenáší i do budoucna.

Nastavení transparentnosti mezd je velmi pozitivní, nicméně jak bylo naznačeno, má své limity - a to především s ohledem na znalost konkrétní výše mezd jednotlivých pracovníků a pracovnic např. přímými nadřízenými. Prakticky se na rozhodování a znalosti jednotlivých mezd podílí pouze 4 osoby (jednatel, vedoucí výroby, personální a jednatel z mateřské firmy). Pokud však nejsou systematicky sledována kritéria také genderová, může neznalost výše mzdy následně komplikovat vyrovnávání případných nerovností jež by mohla být v rukou přímých nadřízených. Pokud nadřízení na jednu stranu přebírají/jsou si vědomi a aplikují/ personální management, vedou a řídí své podřízené, tak by na druhou stranu měli mít možnost spolupodílet se na mzdové politice firmy a konkrétně na sledování férovosti odměňování. Obava ze zneužití možnosti znalosti mezd podřízených ve chvíli nepovedených postupů na vyšší pozici neobstojí, neboť není možné vedoucí pozici mít bez pravomocí a odpovědnosti: ty jdou vždy ruku v ruce.

### Doporučení:

- V souvislosti s doporučením ohledně vyjasnění specifiky pozice 6B doporučujeme zvážit možnost narovnání rozdílů výše mzdy v kontrastu k pozici 6A. Tak působit na vnímání rovné odměny mezi muži a ženami.
- Systematicky sledovat statistiky výše odměňování dle pohlaví, které dále analyzovat. Zajistit stejné ohodnocení práce stejné hodnoty.
- Rozšířit kompetence vedoucích v řízení lidských zdrojů o informovanost o výši mezd, resp. o informace o dopadu procentuálních navýšení odměn nad jednotlivé kategorie. Zvážit případně zavedení cílových odměn.
- Systematicky sledovat udělování, případně neudělování a také nežádání o schválení, mimořádných odměn tak, aby neměly dopady na oddělení, která jsou obsazena převážně ženami.

### Benefity

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

Z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že z nabídky benefitů jsou využívány zejména tyto: flexipass, stravenky, firemní akce či společný svoz do zaměstnání. Dále 13.

plat a různé finanční odměny. V několika málo případech byla uvedena také odpověď “žádné” anebo “žádné nemáme”, což může indikovat, že informovanost o možnostech těchto výhod není plošná, anebo že uvedené benefity nejsou vnímány jako benefity.

Prostorem ke zlepšení je rozhodně zakotvení některých praktických opatření, která podle všeho do jisté míry existují, ale nejsou explicitně upravena v interní dokumentaci (home office, sick days). To vede k nejasnostem a otevírá prostor pro spekulace a dohady, a nepříspěvá tak k dobré atmosféře ve firmě.

V některých případech se objevuje i určitá “dvojakost”, pokud jde o přístup k benefitům, a to mezi vedením/administrativou a výrobou. V některých situacích je to namísto, např. pokud jde o práci z domova (home office), která ve výrobě není představitelná, ale tzv. sick days (indispoziční volno s náhradou mzdy), pokud existují, by měly být dostupné všem bez ohledu na druh pracovní pozice. Obdobné podmínky by měly platit i pro nárok na 5. týden dovolené, ale vedení má patrně možnost čerpat jej dříve než po deseti letech práce pro firmu. V případě, že jsou benefity takto “hierarchizovány”, mělo by to být transparentně uvedeno v příslušném interním dokumentu a současně by to mělo být podloženo reálnými důvody.

Jedna z otázek dotazníkového šetření byla věnována rovnému přístupu žen a mužů k tzv. nefinančním výhodám. 38 % respondentů/respondentek uvedlo, že muži i ženy mají stejný přístup k nefinančním výhodám, 17 % že nikoliv. Velká část (41 %) však odpověděla, že neví.

Níže uvádíme bližší zjištění, která se objevila u některých typů firemních benefitů:

### **Týden dovolené navíc**

Nově nárok na týden dovolené vzniká odstupňovaně dle let strávených ve firmě. Nicméně se zdá, že se do rozhodného období nezapočítává období mateřské/rodičovské, což může zakládat znevýhodnění rodičů, zejména zaměstnankyň, které MD/RD využívají v naprosté většině případů. Zároveň i v době čerpání rodičovské dovolené zůstávají matky/otcové zaměstnanci firmy a tak není důvod toto období nezapočítávat.

### **Společná doprava do zaměstnání**

Opakovaně se objevil názor, že tato nabídka nepřímou znevýhodňuje osoby, které tuto možnost nevyužívají, protože nebydlí na trase svozu a musí se dopravovat do zaměstnání po vlastní ose. Objevily se návrhy na příspěvek na dopravu pro všechny anebo osoby, které společnou dopravu nevyužívají.

### **Zájem o další druhy benefitů**

Objevily se návrhy na zavedení i těchto druhů benefitů: paušální příspěvek na dopravu (viz výše), příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na očkování pro děti nebo rodiče, masáže či rekonvalescence (zejména u fyzicky náročná práce ve výrobě) či karty multisport, které byly prý zrušeny pro nezájem, ale řada lidí sportuje a využila by je. Na druhou stranu většinu těchto možností lze hradit individuálně z flexipassů, které jsou hojně využívány.

Zájem by byl o možnost práce z domova ve větší míře, někde se objevují nejasnosti, zda by to bylo možné o ohledem na IT zabezpečení. Značný zájem je o plošné sick

days nebo 5. týden dovolené, jak již bylo uvedeno.

### **Doporučení:**

- Vzhledem k tomu, že jsou různé benefity a bonusy upraveny ve více interních dokumentech, doporučujeme zpracování jednoduchého shrnutí všech benefitů pro zaměstnané, kde by byly vyjmenovány a velmi stručně popsány (s odkazy, kde jsou konkrétně upraveny). To může posloužit snadné a rychlé orientaci v tom, co mohou zaměstnaní využívat.
- Podmínky všech benefitů by měly být explicitně popsány a zveřejněny tak, aby k nim měli přístup všichni ve firmě. V některých případech existují některé praktické možnosti, avšak nejsou konkrétně upraveny a vznikají tak v praxi nejasnosti a dohady (viz např. home office a sick days).
- Pro výpočet let odpracovaných ve firmě zahrnovat i období MD/RD a adekvátně navyšovat za toto období i další dny dovolené.

## Sladování osobního a pracovního života

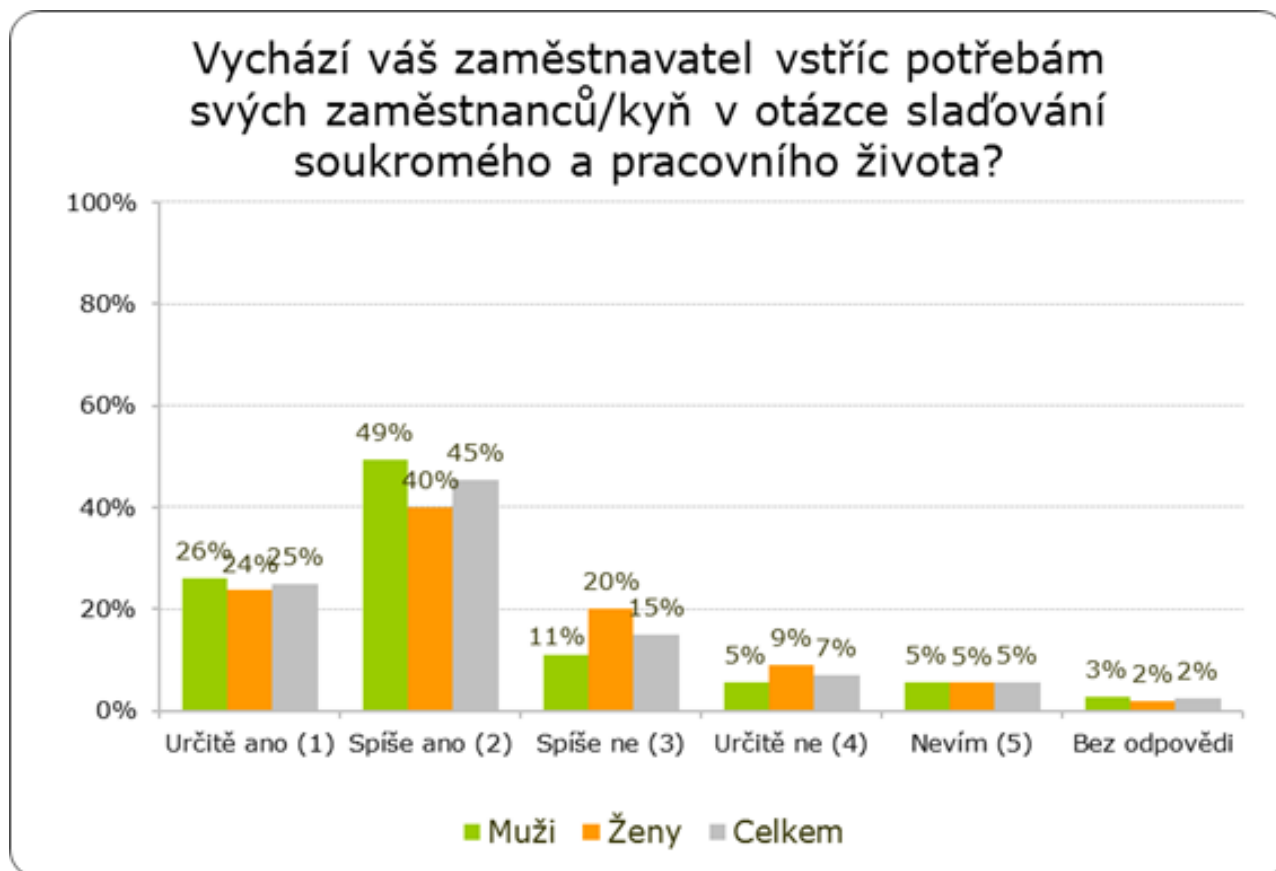
*Potřeba sladování osobního a rodinného života s životem pracovním je jedním z aktuálních témat v oblasti nastavování podmínek pro výkon práce a zkvalitňování pracovního života.*

*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 upravuje možnosti sladování pracovního, osobního a rodinného života zejména v Pracovním řádu, a pokud jde o systém podpory během mateřské a rodičovské dovolené, pak také v interní směrnici Rovné příležitosti mužů a žen, která je účinná od roku 2014.

70 % respondentů/ek kvalitativního šetření se domnívá, že zaměstnavatel vychází vstříc potřebám svých zaměstnanců/kyň v otázce sladování soukromého a pracovního života. 22 % si myslí opak, nespokojené s tím, jak zaměstnavatel přistupuje k otázce sladování, jsou více ženy, než muži. To souvisí pravděpodobně s větší zátěží, která je kladena na ženy v oblasti péče o rodinu, ženy tak více řeší možnosti, které jim zaměstnavatel nabízí.



Možnosti sladování osobního a pracovního života závisí do značné míry na charakteru vykonávané práce a pozici. Zaměstnanci/kyně pracující v administrativě mají obecně daleko více možností, jak práci a osobní či rodinný život efektivně skloubit, než ti, kdo pracují ve výrobě. Provoz na tři směny totiž často znemožňuje skloubit práci s nároky na péči o děti. Záleží pak na rodinné situaci, zda se podaří sladit střídání směn s pracovní dobou partnera/ky. To je také důvodem, proč se většina zaměstnankyň po narození druhého dítěte do firmy již nevrátí, třísměnný provoz nepovažují za slučitelný s péčí o děti.

V případech, kdy u stejného zaměstnavatele pracují oba rodiče, je nutná spolupráce vedení na plánování směn obou. Problematické v tomto směru mohou být nařízené směny o víkendech, které jsou často

jedinými dvěma dny v týdnu, kdy může být celá rodina pohromadě. Pokud zaměstnanci/kyni nařízený termín nevyhovuje, musí sám/a za sebe najít náhradu, což bývá někdy obtížné. Pracovní řád přitom určuje, že pracovní doba musí být rozvržena 2 týdny před daným obdobím.

Výrobní plán lze měnit i v kratším intervalu, což se týká zejména víkendů, na které se je vyhlášena výzva, aby se ti, kdo mohou pracovat, dobrovolně přihlásili. Tato proklamovaná dobrovolnost je ovšem ve sledu několika pracovních víkendů hodnocena s ohledem na účast jednotlivců - pokud se někdo nepřihlásí ani na několikátou "dobrovolnou" víkendovou směnu, je považován/a za nesolidární s ostatními zaměstnanci a zaměstnankyněmi.

Jak vyplynulo z šetření, v případech, kdy si zaměstnanec/kyně potřebuje prohodit směnu z vážných důvodů (návštěva nemocnice, doprovod k lékaři apod.), vychází zaměstnavatel, resp. vedoucí těmto požadavkům vstříc, pokud za dotyčného/ou najde náhradu. Pokud však zaměstnanec/kyně takovou záležitost nemůže odložit či vyřešit výměnou směny, bere si obvykle dovolenou a to především z toho důvodu, aby nepřišel o benefit 500 Kč, který by mu/jí náležel za stoprocentní docházku v daném měsíci. Zaměstnanci/kyně pracující v administrativě mají v tomto ohledu relativní výhodu, protože se mohou dobu strávenou u lékaře napracovat. Tyto dohody jsou ovšem neoficiální a závisí na dobré vůli nadřízené osoby, jsou zároveň nedostupné pro řadové pracující ve výrobě, kteří tak přicházejí buď o dovolenou nebo zmíněný benefit.

Zaměstnancům/kyním s dětmi komplikuje situaci také nárok na dovolenou, standardně zaměstnavatelem určen v rozsahu pouze čtyř týdnů. Nemají šanci pokrýt prázdniny během roku, takže si musí platit příměstské tábory či hlídání, pokud nemají podporu v širším rodinném zázemí.

Důležitým v průběhu kvalitativního šetření se ukázalo téma dojíždění do zaměstnání. Zaměstnavatel poskytuje možnost hromadného svozu, za dotovanou cenu. Tuto možnost ale nemohou využívat všichni, ať už z důvodu vzdálenosti od místa bydliště či právě péče o děti. Přístup k tomuto de facto benefitu tak není zajištěn na základě rovných šancí, jako spravedlivější by se proto jevílo zavedení plošného příspěvku na dopravu pro každého při zachování stávajícího svozu pro ty, kdo nemají jinou možnost, jak se na a z

pracoviště dostat (pro ně již za nedotovanou cenu).

S ohledem na to, že XY je součástí koncernu logicky dochází k intenzivnějším pracovním cestám do zahraničí. To může mít dopad i na rodinný život. V tomto smyslu navrhuje ukotvit občasnou praxi a vytvořit určitý typ neformálního benefitu - a to možnost v případě zájmu vzít na pracovní cestu na své náklady rodinné příslušníky.

### *Flexibilní formy práce*

*Tato kapitola se zabývá flexibilními formami*

#### **Doporučení:**

- Zvážit změnu benefitu dotovaného hromadného svozu tak, aby byl dostupný všem zaměstnancům a zaměstnankyním (např. příspěvek na dopravu využitelný pro hrazení i hromadného svozu).
- Zvážit možnost podpory prorodinných opatření ve firmě, včetně rozšíření benefitů zaměřených na hlídání dětí, příměstské tábory apod.
- V tomto smyslu i podpořit individuální vstřícnost pro rozvrh pracovní doby zvláště s přihlédnutím k rodinné situaci, zaměstnanosti obou manželů, či s ohledem na práci o víkendech.
- Aktivně hledat možnosti efektivnějšího sladění osobního a pracovního života u žen pracujících ve výrobě, zejména pokud jde o možnost individuálního nastavení pracovních směn apod.
- Umožnit rozdělit náklady na pobyt v zahraničí pro zaměstnance/zaměstnankyni na pracovní cestě a doprovázející osoby.

*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.*

### **Pružná pracovní doba**

Pracovní řád definuje, že pružná pracovní doba se vztahuje pouze na určité pozice - typu 3a, 4 a 5, u 3b se posuzuje individuálně. Jde především o pozice v administrativě a vedoucí oddělení. Pracovní řád v tomto bodě plně nekoresponduje s Organizačním řádem, neboť pozice 3a a 3b nejsou v Organizačním řádu definovány, nelze tak určit, u které z pozic je zavedení pružné pracovní doby posuzováno individuálně.

Možnost pracovat v režimu pružné pracovní doby má dle kvantitativního průzkumu 31 % respondentů/ek. Dalších 22 % by o tuto možnost mělo zájem, častěji muži než ženy, což souvisí s tím, že v současnosti ji využívá více žen, ty jsou totiž více zastoupeny v administrativě, kde je pružná pracovní doba dle Organizačního řádu zavedena.

### **Práce z domova**

Práce z domova jakožto oficiální forma práce není zakotvena v žádném firemním dokumentu. Přesto se ve firmě vyskytuje, je však povolována pouze ad hoc a řeší se individuálně a neformálně. Týká se

pravděpodobně výhradně vedoucích pozic či přímo vrcholového managementu. Tyto ojedinělé případy jsou omezeny na situace, kdy je zaměstnanec/kyně nemocný/á nebo má nemocné dítě. Dle výsledků kvantitativního šetření má možnost práce z domova jen 4% respondentů/ek.

Širší rozšíření a formální ukotvení práce z domova by bylo mezi zaměstnanci/kyněmi vítáno, častěji ze strany žen než mužů. "V administrativě jsou ženy s dětmi a když ty onemocní, tak by jim home office šlo umožnit. Jsou schopny se věnovat práci a z domova by to šlo. A když to jde, tak si myslím, že to by těm ženám pomohlo."

### **Částečný úvazek**

Na částečný úvazek v současnosti pracuje 5 zaměstnankyň. Většina respondentů/ek o tuto formu práce nemá zájem, což lze vysvětlit především z finančními důvody. Nicméně 14 % respondentek, které možnost pracovat na zkrácený úvazek nemají, by tuto možnost uvítalo. U mužů je to 7 %.

Částečný úvazek bývá v některých případech jen takzvaně papírový a počtem odpracovaných hodin překračuje danou časovou dotaci. Netýká se také nejnižších pozic ve výrobě, kde pracuje mnoho žen, které by s dětmi tuto možnost ocenily.

### **Možnost domluvit se individuálně na pracovních směnách**



Pracovní doba je dle Pracovního řádu určena dva týdny před daným obdobím. Pokud zaměstnanci/kyně potřebují tuto dobu individuálně upravit, obrazejí se na vedoucí/ho a zpravidla si sami hledají za sebe náhradu. Pokud ji seženou, nebývá problém si směnu vyměnit. Možnost individuálně se domluvit na pracovních směnách je pro řadové zaměstnance/kyně ve výrobě velmi důležitá, jedná se de facto o jedinou flexibilní formu práce, kterou mohou využívat.

32 % respondentů/ek kvantitativního šetření tuto možnost má, využívá ji přitom jen polovina z nich. 24 % respondentů/ek by tuto možnost uvítala, častěji muži než ženy.

V případě náhlých situací zaměstnanci/kyni zpravidla zaměstnavatel vyjde vstříc vždy, když na místě nebrání nic zajištění provozu. "Když potřebuju odběhnout na nějakou hodinu, můžu si odběhnout, i u kolegyně, když dítě náhle ochoří, můžou odejít. Když jsem potřeboval, šlo to, mohl jsem odběhnout."

Dlouhodobější individuální úpravy pracovní doby jsou velmi vzácné. Zaměstnankyni v předdůchodovém věku byl umožněn přechod z třisměnného provozu na dvousměnný, a to z důvodů zdravotních. Tyto úpravy jsou tedy možné, avšak nepříliš využívané. Pokud se jedná o takto ojedinělé případy, není dle slov odpovědných osob takovou úpravu zařídit. Nabízí se proto ustanovení několika výběrových pozic, které jsou eventuálně vhodné pro výkon v dvousměnném provozu či jiné úpravě. Tato místa pak lze vyčlenit pro ty, kdo mají specifické požadavky, ať už se týkají zdravotního omezení či závazků péče. Pro zaměstnankyně s dětmi by alespoň minimální přizpůsobení pracovních směn znamenalo výraznou změnu k lepší organizaci pracovního i osobního života.

### **Doporučení:**

- Analyzovat situaci ohledně homeoffice. Vytvořit směrnici o využívání homeoffice s ohledem na zákonné požadavky s touto formou práce spojené.
- V pracovním řádu specifikovat flexibilní formy práce, které firma umožňuje, konkretizovat jaké pracovní režimy nabízí. Uvést do pracovního řádu aktuální seznam pracovních pozic, pro které je určitá úprava možná. Zavést formu pro písemnou žádost, povinnost vedoucích zdůvodnit odmítnutí. Definovat systém oběhu žádosti, včetně termínů vyrozumění. V rámci podpory home office doporučujeme využít možnosti úpravy nastavení práce z jiného místa u těch zaměstnaných, u kterých to náplň práce dovoluje.
- Pravidelně proškolovat management v oblasti flexibilních forem práce (legislativa) a řízení pracovníků/ic zaměstnaných v alternativních pracovních režimech. Při zkrácených úvazcích adekvátně krátit náplň práce a
- Transparentně informovat všechny zaměstnance/kyně o možnostech využití flexibilních forem práce. Základní informace o těchto pracovních režimech implementovat jako součást vstupního školení u nových i navracajících se zaměstnanců/kyň.
- Zvážit vytvoření výběrových pozic vhodných pro výkon práce uzpůsobený specifickým požadavkům osob se zdravotním omezením či závazky péče (např. dvousměnný provoz či mezisměna).



### **Management mateřské/rodičovské dovolené**

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

Pravidla managementu MD/RD jsou zpracována ve firemní směrnici Rovné příležitosti mužů a žen, která navzdory svému široce formulovanému názvu, upravuje výhradně tuto oblast. Zaměřuje se na komunikaci před nástupem a během MD/RD, kontakt má iniciovat personální oddělení, má být pravidelný a dlouhodobý, minimálně má být uskutečňován 4 krát ročně.

Na rodičovské dovolené je v současnosti 5 žen, ve společnosti nepracuje žádný zaměstnanec ani zaměstnankyně, kteří by současně byli na MD/RD.

Odchod na MD/RD se jeví jako bezproblémový. Odcházející měly dostatek potřebných informací spojených s odchodem, se vším jim poradilo personální nebo účetní oddělení. Jak ukazují zkušenosti zaměstnankyň, nejsou vždy zaměstnavatelem informovány o nabídce vzdělávacích aktivit a možnostech práce při MD/RD. Prakticky jediná oficiální komunikace se omezuje na pozvánky na firemní akce

pořádané v průběhu roku. Některé zaměstnankyně udržují na MD/RD neformální kontakty s kolegy a kolegyněmi a informace o dění ve firmě získávají tímto způsobem. Pokud by nekomunikovaly soukromě, tyto informace nezískají. *“Bylo by dobré, kdyby firma měla nastavené nějaké postupy, jak udržovat kontakt a předávat informace. A třeba i to by člověka motivovalo, aby se do práce vrátil dřív. Na rozdíl od toho, kdy se člověku nikdo neozve a říká si, že bych si tu rodičovskou mohla prodloužit.”*

Co se týká možnosti pracovat při rodičovské dovolené, zaměstnankyně také nemají příliš informací o konkrétních možnostech, byť obecnou představu o tom, že by bylo možné nějakou práci vykonávat například na dohodu o provedení práce, mají. Jejich zájem není ze strany firmy zjišťován.

Většina zaměstnankyň, kterým se narodí druhé dítě, se už do firmy nevrací. Byť jde o spokojené zaměstnankyně, nemají zájem s ohledem na podmínky provozu ve výrobě. *“Práce je dobrá, peníze taky, jen ten třísměnný provoz je problém.”* Firma takto ztrácí zkušené pracovnice, které si hledají práci jinde, často i v jiném oboru. Zabránit odlivu těch nejvíce motivovaných zaměstnankyň by se dalo například zavedením mezisměny, která v minulosti již v určité formě fungovala. Samy respondenty kvalitativního šetření také navrhovaly zavedení výhradně víkendových směn o 12 hodinách.

Zaměstnankyně samy nemají dostatek informací o své práci po návratu, ať už jde o možnou flexibilitu, práva - jako například právo požadovat zkrácený úvazek, nebo jen představu o tom, jakou práci budou

vykonávat. Při svém odchodu uzavírají předběžné dohody o svém návratu, vlivem sporadické komunikace o těchto věcech si však nejsou jisté, zda a jak bude dohoda ve skutečnosti naplňována. Průběžná komunikace ze strany firmy by tyto obavy mohla rozptýlit a zároveň zefektivnit personalistické procesy ve firmě. Personální oddělení se přitom snaží ženám, které se vrací, podmínky usnadnit - jedná se ale výlučně o administrativní práci v kanceláři, kdy se lze domluvit nejčastěji na zkráceném úvazku. Home office byl v šetřeních

přispěla k lepšímu skloubení práce a péče o děti. Práce z domova však není jakožto opatření nijak formalizována. Ojedinelé je povoleno zaměstnancům/kyním v administrativě přivést si do kanceláře dítě, pokud například na poslední chvíli vypadne hlídání nebo situaci nelze řešit jinak.

Samotný návrat z rodičovské dovolené popisují zaměstnankyně jako bezproblémový, musí sice často rychle naskočit do pracovních procesů a zorientovat se v něm, ale mají při tom podporu.

#### **Doporučení:**

- Systematicky přistoupit k managementu MD/RD - více komunikovat se zaměstnanci/kyněmi na/před a po MD/RD, informovat je o jejich právech a povinnostech, o možnostech pro využití flexibilních forem práce, pravidelně zjišťovat jejich zájem o návrat do práce. Komunikovat s nimi o tom, jak si návrat představují.
- Udržovat komunikaci s osobami na MD/RD i nad rámec administrativních záležitostí, informovat je pravidelně o dění ve firmě, nabízet účast na vzdělávacích akcích, přeposílat hromadná sdělení pro zajištění kontinuity informací apod.
- Informovat o možnostech práce při mateřské a rodičovské dovolené, identifikovat pozice, které je možné částečně vykonávat z domova, formou mimopracovních smluv, či s využitím flexibilních forem práce.

- Informovat o nárocích vyplývajících ze zákona a týkajících se také otců (otcovská dovolená), možnost změn v čerpání rodičovské dovolené, střídání se na rodičovské dovolené apod. Vytvořit např. krátký informační materiál pro budoucí rodiče.

## **Kultura pracovního prostředí**

*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.*

zmiňován jako další výrazná pomoc, která by

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

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

Firma XY vyjadřuje respekt k lidským právům a jednotlivci, včetně zákazu diskriminace na základě pohlaví, sexuální identity či rodinného stavu ve svých interních dokumentech, jako jsou Pokyny koncernu - Pravidla etického chování, Hodnoty a zásady skupiny XY a cíleně pak v interní směrnici Rovné příležitosti mužů a žen. Takto firma reaguje na aktuální trendy ve společnosti a ukotvuje pozitivní naladění ve vnímání těchto skutečností a tak usnadňuje i jejich přijetí ve chvíli, kdy se s nimi zaměstnanec či zaměstnankyně potkají.

Případy znevýhodnění na základě pohlaví jsou podle dotazníkového šetření poměrně vzácné - s případem znevýhodnění se v posledních třech letech setkalo 9 % osob, 83 % lidí uvádí, že nikoli, zbývající neodpověděli.

S případy šikany nebo sexuálního obtěžování se v posledních třech letech setkalo také 9 % osob, 87 % uvádí, že nikoli.

Pozitivem je, že naprostá většina osob deklaruje, že ví, jak by případy diskriminace, šikany nebo sexuálního obtěžování řešila. Kladnou odpověď vyjádřilo 75 % dotazovaných, současně 13 % lidí uvedlo, že neví, což skýtá prostor pro další edukaci. Občas se objevily i názory, že "člověk nemá dovolání", ale většina lidí uvádí, že by tyto situace řešila s přímým nadřízeným anebo vedením firmy, popř. s personálním oddělením.

Z komentářů k výše uvedeným skutečnostem (znevýhodnění a diskriminace na základě pohlaví, šikana, sexuální obtěžování) i realizovaných rozhovorů a fokusních skupin však vyplývá, že někteří zaměstnaní považují i toto za problém, zejména pokud jde o následující situace: nadřízený muž, podřízená žena/ženy; nedobré postavení žen v lepícím oddělení; "šikanování" nových zaměstnaných ze strany zkušenějších anebo těch, kteří mají známé a kamarády ve vedení.

Zcela ojediněle se objevily incidenty týkající se odlišné sexuální identity/orientace nebo brzkého návratu po MD/RD ("krkavčí matka") či jiné případy, podle všeho se však jedná skutečně pouze o ojedinělé případy. Přesto dáváme ke zvážení vypracování návodného interního postupu pro řešení takových případů, jelikož každý takový incident je pro všechny zapojené velmi nepříjemnou a intenzivní zkušeností, která navíc může významně zasahovat i do vztahů a atmosféry firmy jako celku.

V komentářích i během rozhovorů a fokusních skupin byl opakovaně vyjadřován pocit opory ze strany současného ředitele, jeho lidský a motivující přístup, současně s tím se objevují obavy, jaká bude situace pod novým vedením po jeho odchodu do důchodu.

Během rozhovorů a fokusních skupin se opakovaně objevily také názory týkající se postavení žen v lepícím oddělení a označující jejich situaci za "diskriminující" - značný objem práce a současně nižší základní mzda než u dalších dělnických profesí. Ilustruje to jeden z výroků, že holky toho mají někdy plný kecky.

### **Doporučení:**

- Intenzivněji komunikovat aktivity zaměstnavatele proti diskriminaci ve vztahu k zaměstnaným. Je např. možné zpracovat standardizovaný postup řešení případů diskriminace, šikanování, mobbingu či (sexuálního) obtěžování, některé firmy tyto postupy užívají včetně anonymních linek či zákazu odvetných opatření vůči těm, kteří takové případy nahlásí.
- Posílit význam rovných příležitostí a nediskriminace v interních dokumentech, zejména interní směrnici Rovné příležitosti mužů a žen, která se navzdory obecnějšímu názvu zaměřuje primárně na komunikaci s osobami na MD/RD.

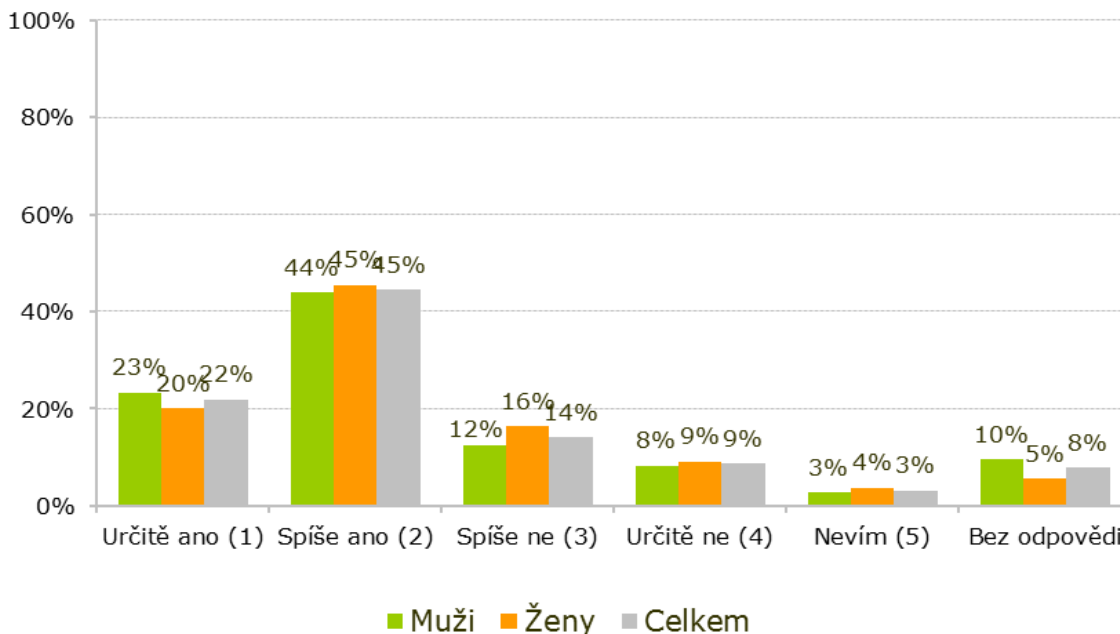
zaměstnankyň. Zároveň je důvěra vůči způsobům komunikace s příslušnými odděleními a vedením úřadu způsobem, jak podpořit korektní a nediskriminační jednání.

67 % respondentů/ek kvantitativního šetření má pocit, že je dostatečně informováno o významných rozhodnutích týkajících se chodu firmy (odpověděli určitě ano, nebo spíše ano). Obecnou informovanost o zásadních rozhodnutích lze tedy označit za poměrně vysokou. Jako oficiální informační kanály jsou využívány intranet, informační obrazovka umístěná v prostorách firmy a pravidelné porady a setkání zaměstnanců/kyň.

### **Systém komunikace**

*Tato kapitola se zabývá problematikou komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci a zaměstnankyněmi a vedením XY. Existence zavedených a otevřených systémů komunikace se zpětnou vazbou podporuje otevřenost instituce a přispívá k motivaci a spokojenosti zaměstnanců a*

### Máte pocit, že jste dostatečně informován/a o: [Významných rozhodnutích o chodu firmy]



Firemní rozhodnutí jsou podle většiny zaměstnanců/kyň komunikována vcelku dobře, tato spokojenost ovšem už neplatí, pokud jde o řešení každodenních (i závažnějších) problémů, které se v pracovním prostředí běžně vyskytují. “Komunikace mezi vedoucími a dělníky je u některých oddělení nulová.” “Komunikace poněkud vážne, očekával bych pružnější odezvu.”

#### Vztahy a spolupráce mezi zaměstnanými na stejné pracovní úrovni

Vztahy na této úrovni jsou zpravidla hodnoceny zaměstnanými jako vyhovující, je možné se na sebe vzájemně obrátit, domluvit se, např. i na výměně směny apod. Opačné případy v tomto směru jistě existují, avšak nezdá se, že by se jednalo o významný trend. Toto platí zejména o vztazích v rámci jednotlivých oddělení. Objevil se však i názor,

že zkušenější kolegové někdy “šikanují” nováčky.

O celkově dobrých pracovních vztazích vypovídá i nízký výskyt případů obtěžování, sexuálního obtěžování či mobbingu, což vyplývá zejména z dotazníkového šetření (viz výše).

Jako poměrně závažné riziko pro další rozvoj firmy se naopak jeví ne vždy zcela harmonické vztahy mezi lidmi z různých oddělení mezi sebou, kde občas panuje jistá řevnivost. Podle některých sdělení je to velmi dobře patrné v situaci přestupu osob mezi odděleními, kdy některá oddělení jsou vnímána jako více či méně prestižní, což souvisí i s výší základních mezd v daném úseku. Objevily se názory, že oproti možnosti přechodu lidí mezi odděleními je preferováno přijetí “lidí zvenku”, protože

působení člověka z jiného oddělení na jiné pozici ve firmě “nedělá dobrotu”.

Toto je poměrně negativní skutečnost, jelikož omezuje možnost kariérního rozvoje zaměstnaných i možnost vnitrofiremní pracovní mobility i jako prevence pracovního vyhoření a je to také zdroj ztráty zkušených zaměstnaných a části know-how firmy.

Naopak poměrně velké oblíbenosti se těší akce, jež pořádá firma v průběhu roku nejen pro své zaměstnance a zaměstnankyně, ale také pro jejich rodiny a přátele. Při nich dochází k neformálním kontaktům a posílení sociálních vazeb v kolektivu i mezi rodinami a zaměstnavatelem. Některé zaměstnankyně v průběhu kvalitativního šetření uváděly jedinou výhradu, která se týká zaměření akcí. Ty jsou přizpůsobené spíše menším dětem, od určitého věku děti už aktivity v programu neoslovují. Navrhovaly také zvážit přesun hlavní akce z termínu o letních prázdninách na září či červen.

### **Vztahy mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi a jejich nadřízenými**

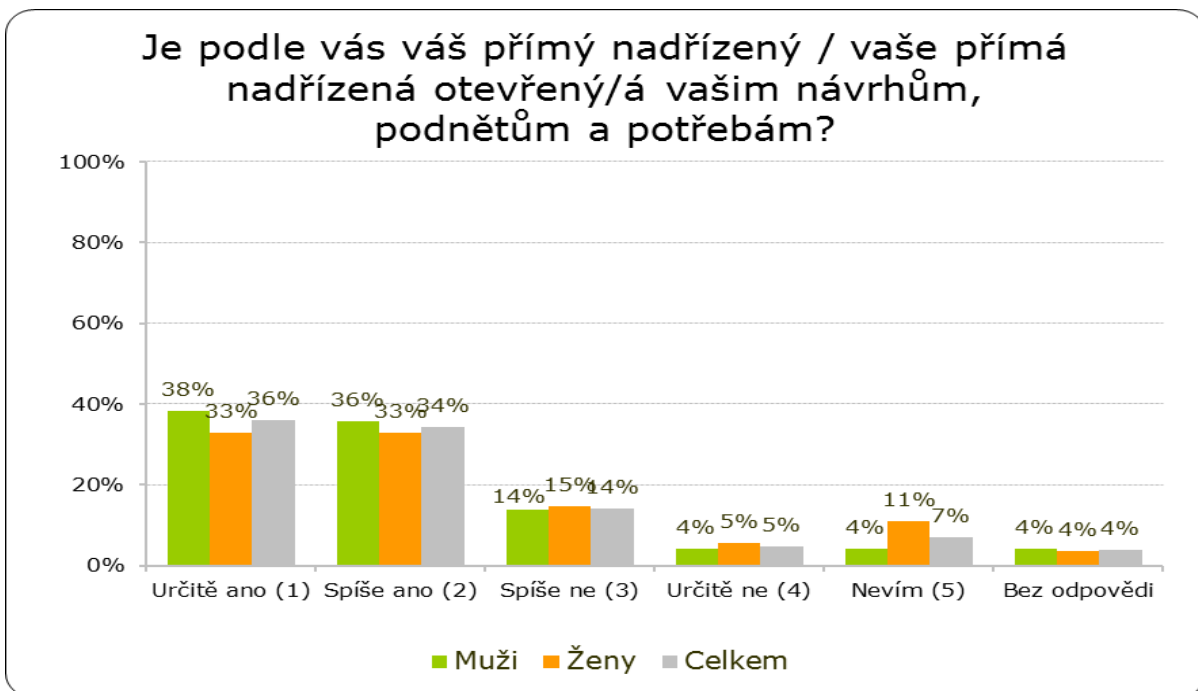
Poněkud napjatější jsou v některých případech vztahy mezi nadřízenými a jejich podřízenými. Na jednu stranu se v dotazníkovém šetření i během rozhovorů a fokusních skupin objevovaly hojně názory vyjadřující pocit podpory a zájmu ze strany vedení, ať už příslušných vedoucích, tak i vedení firmy jako celku. To ostatně vyplývá i z výsledků kvantitativního šetření (viz graf níže).

Na straně druhé se často objevují i názory typu: “člověk nemá dovolání” či “nikde není opora”. Opakovaně byly vyjádřena potřeba častější a intenzivnější komunikace vedení a vedoucích s řadovými zaměstnanými.

Také z realizovaných rozhovorů je patrné, že obě strany (vedení i řadoví zaměstnaní) vnímají důležitost a potřebu efektivního předávání informací a vzájemné výměny názorů, která by měla viditelné pozitivní důsledky “ve výrobě”.

Systém komunikace a obousměrné zpětné vazby příliš nefunguje. V tomto smyslu není naplno využíváno formálních prostředků - například ročních pohovorů a hodnocení. “Lidé mají spoustu pracovních povinností a není mnoho času na povídání se zaměstnancema, chybí znalost jejich problémů, tím dochází ke ztrátě koncentrace i nadšení.”

Systém otevřených dveří podle zaměstnanců/ek většinou funguje, panuje přesvědčení, že není problém zajít za nadřízeným v případě, když je potřeba vyřešit akutní záležitost. Řada zaměstnanců/kyň je však přesvědčena, že problémy se touto cestou řeší ad hoc, nesystematicky. “Všeobecně se tu s lidmi zachází celkem rozumně. Jen vedení není přístupnější k názorům lidí, to je škoda. Setkání proběhne s managementem jen na základě požadavku od vedoucího, většinou ne shora, jen když je problém. Nikdo se nás jako vedoucích moc neptá průběžně na věci.”



V praxi by bylo vhodné, aby vedoucí či management jakožto zástupci zaměstnavatele nečekali pouze na to, že za nimi zaměstnanci/kyně přijdou, ale také sami pravidelně pořádali ať již individuální či skupinová setkání, která by sloužila výhradně ke sdílení informací a komunikaci.

#### **Doporučení:**

- Identifikovat konkrétní komunikační bariéry mezi zaměstnanci/kyněmi, vedením oddělení a managementem.
- Zavést pravidelná setkání zaměřená na předání zpětné vazby směrem od řadových zaměstnanců/kyň k vedoucím a rovněž od vedoucích oddělení směrem k managementu a průběžně vyhodnocovat a ověřovat přijetí informací. Využít prostor hodnocení k získání zpětné vazby (více viz kapitola hodnocení).
- V interních komunikaci navrhuje užívat genderově citlivý jazyk, oslovovat zaměstnance i zaměstnankyně. Otázka jazyka se též pojí s rozdílnou kulturou a citlivostí k tomuto tématu němčině/angličtině. I zde panuje úzus užívání lomítek s/he či vypisováním obou tvarů, záleží na tom, co se bude jevit uživatelsky příjemnější.



## **Pracovní prostředí**

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

Interní směrnice č. 002, Pracovní řád, mimo jiné stanoví, že zaměstnanci mají usilovat o vytváření korektních vztahů na pracovišti. Nadřízený je povinen co nejlépe organizovat práci a také vytvářet příznivé pracovní podmínky. Případy porušení pracovní kázně řeší podle tohoto dokumentu vedoucí personálního oddělení. Také dokument Hodnoty a zásady skupiny XY výslovně uvádí závazek férového jednání se zaměstnanci, pravdivý dialog s nimi i respekt k jednotlivci.

Pokud jde o fyzikální vlastnosti pracovního prostředí, v dotazníkovém šetření i fokusních skupinách se opakovaně objevovala spokojenost s čistotou prostor a celkového provozu. "Čistota práce" ve výrobě je pro zaměstnané důležitým kritériem, proč ve firmě pracují a firmu XY vnímají v tomto směru velmi kladně. Několikrát se objevily požadavky na lepší osvětlení.

Z pohledu zákonného omezení náročné fyzické práce žen je firmou odkazováno na příslušná ustanovení nařízení vlády č. 361/2007 Sb. (podmínky ochrany zdraví při

práci) a vyhlášky č. 150/2015 (zakázané práce a pracoviště), což v praxi výroby vede k tomu, že ženy mohou pracovat pouze v některých odděleních, kde není práce spojena se zdviháním těžkých břemen, avšak současně je zde základní mzda nastavena jako nejnižší (oddělení lepení). S ohledem na stávající klasifikaci pracovních pozic a nižší zastoupení žen v organizaci i celku a zejména vedení, konkrétně pak ve funkcích vedoucích oddělení, doporučujeme cíleně vytipovat pozice, které jsou vhodné pro ženy a práce zakázané či omezené pro ženy opravdu omezovat pouze na ty, kde je pro to jednoznačný právní podklad. I v rámci fokusních skupin se objevil několikrát názor, že "některé práce by ženy zvládly".

Z pohledu nastavení spravedlivého pracovního prostředí je zajímavé ustanovení Pracovního řádu, které říká, že jeho obsah se nevztahuje na osoby pracující na dohody, tj. DPP a DPČ. Tím může být obecně nastaven jakýsi dvojí standard a docházet k neúmyslnému a podvědomému členění zaměstnaných na "plnohodnotné" (pracující na pracovní smlouvu) a "ty ostatní". I proto, že je osob pracujících na dohody a částečné úvazky ve firmě relativně málo, je třeba věnovat pozornost tomu, aby na ně bylo nahlíženo obdobně.

Pokud jde o pracovní prostředí z pohledu vztahů, je zapotřebí vnímat tuto otázku ve dvou rovinách: mezi zaměstnanými pracujícími na stejné nebo obdobné pozici navzájem ("horizontálně") a mezi nadřízenými a podřízenými ("vertikálně").



Vzhledem k pracovní vytíženosti je upozorňováno i na omezený prostor pro neformální kontakt, který dobré vztahy také

**Doporučení:**

- Zvážit změnu klasifikace prací ve firmě, zejména pokud jde o (ne)vhodnost konkrétních pozic pro ženy. Aktivně vytipovávat pozice ve výrobě, které jsou vhodné pro ženy (i muže).
- Zvážit rozšíření závaznosti Pracovního řádu i na zaměstnané pracující na dohody o provedení práce a pracovní činnosti.
- Více se věnovat pozici nováčků v kolektivu po jejich nástupu do zaměstnání.
- Intenzivně se věnovat pozici jednotlivých oddělení ve firmě a vztahům mezi nimi, zejména pokud jde o omezenou možnost horizontální pracovní mobility.
- Přizpůsobit nabídku firemních akcí obsahově i časově tak, aby nebyly zaměřeny primárně jen na menší děti a jejich rodiče, ale i na starší
- Rozšířit možnost pravidelného setkávání a předávání a výměny informací a názorů mezi vedením a podřízenými, posilovat neformální setkávání a průběžné pozitivní hodnocení odvedené práce.

posiluje a utužuje, a také kladné slovní ohodnocení práce.

## Společenská odpovědnost CSR

Problematicku společenské odpovědnosti firmy (CSR) řídí celý koncern XY jednotně a tudíž je poměrně mimo možnost ovlivnění a konkrétního zaměření dále v prostředí XY. Nicméně je nutné připomenout, že rovné příležitosti nejen žen a mužů tvoří její podstatnou část. Z předložených dokumentů, zejm. Pravidla etického chování a Podnikové cíle XY EU 2017 plyne, že je obsažen rovněž závazek k zákazu diskriminace a dodržování lidských práv, zlepšování životního prostředí, bezpečnosti práce a rozvoji vzdělávacích programů, přesto je většina ustanovení zaměřena spíše na vztahy k zákazníkům a obchodním partnerům.

Součástí systému řízení je rovněž systém řízení jakosti certifikovaný podle normy ISO 9001:2000 a ekologického standardu ISO 14001:2004. Výroba se řídí zásadami správné výrobní praxe GMP (Good Manufacturing Practice). I z nich pak vyplývá důraz na podporu rovných příležitostí žen a mužů a o tuto oblast je možné se při stanovování cílů pro rozvoj rovnosti opřít.

V minulosti ve firmě byly realizovány individuální krátkodobé projekty na podporu útulku pro zvířata, či pozvání osamocených matek na akci, kterou firma pořádala. Pravidelně se posílá cca 10 000 Kč ročně nakladatelství na vydávání naučné publikace pro děti do škol. Konkrétní zaměření a nastavení CSR aktivit spadají pod koncern, je však možné pokusit se toto alespoň částečně převzít a přizpůsobit si českému kontextu.

Pozornost je třeba věnovat i vztahům mezi jednotlivými odděleními, kde panují často

rozdílné podmínky a pocity řevnivosti. Zároveň je však nutné pozitivně ohodnotit poměrně velkou míru pochopení zaměstnaných k jejich rozdílným pozicím a s tím spojenými rozdíly: oproti jiným firmám se nejeví velký antagonismus mezi výrobní a administrativní sférou. To je něco, na čem se velmi dobře dá stavět dále.

### Doporučení:

- Dáváme ke zvážení, zda by nebylo žádoucí princip rovných příležitostí v základních všeobecných dokumentech rozvinout a dále posílit a ne jen odkazovat na obecné požadavky zákazu diskriminace (např. v rámci Pravidel etického chování; Podnikové cíle XY EU 2017).
- Navrhujeme požádat o přenos části CSR aktivit do českého prostředí a vytvořit vlastní plán podpory aktivit. V tomto smyslu je možné také zapojit vlastní zaměstnance a zaměstnankyně do procesu přípravy a rozhodování o nastavení systému - a tak zajistit jejich větší sounáležitost s tématem podpory znevýhodněných, ale i podpory cílů firmy.
- Při nastavení politiky CSR dobré mít na vědomí genderovou rovnost - a minimálně sledovat poskytovanou podporu na rovině převažujících potřebných příjemců/příjemkyň.

## SOUHRN DOPORUČENÍ

---

*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 XY, která doporučení zařadí mezi své priority pro realizaci.*

### Krátkodobá doporučení

#### Úpravy a doplnění interních dokumentů a administrativy

- Rozpracovat téma podpory rovných příležitostí nad rámec managementu MD/RD v interní směrnici Rovné příležitosti mužů a žen.
- V oblasti deklarovaných cílů organizace se více zaměřit na oblast zaměstnanecké populace, neboť podle současného pojetí (Podnikové cíle XY EU 2017) se většina cílů zaměřuje na vztah ke klientům a dodavatelům a kvalitu výroby, zatímco např. cíl zaměřený na podporu rovnosti zacházení, vytváření přátelského pracovního prostředí, efektivní systém sladování osobního, rodinného a pracovního života a vůbec větší míra podpory a uznání zaměstnanecké populace ze strany firmy zde explicitně uvedena není. Toto navrhujeme doplnit.
- Provést revizi interních dokumentů z pohledu genderově senzitivního jazyka a oslabení generického maskulina, které je užíváno jako standard prakticky ve všech interních dokumentech, které byly k analýze zpřístupněny. Zvážit různé přístupy k této otázce i s ohledem na různá jazyková prostředí, v nichž se XY pohybuje.
- Ukotvit procesy výběrového řízení s ohledem na posílení genderové a věkové diverzity na pracovišti do pracovního řádu či jiné vhodné interní směrnice a tak posílit transparentnost systému a jeho udržitelnost do budoucna. Zavést kritéria postupu nejlepšího muže/nelepší ženy/nelepšího staršího/mladšího uchazeče/uchazečky do dalšího kola výběrových řízení.
- Výstupní list doplnit vždy i o výstupní pohovor (exit interview) a případně tento formalistický proces více nastavit na získání zpětné vazby k samotné pozici, týmu či práci. Takto se inspirovat možnostmi pro zlepšení. Na zvážení je, zda by tato agenda náležela přímým nadřízeným či HR oddělení, jako určitému nestrannému prvku.
- Zavedení kolonky ve výstupním listě, která by jednoduše nabízela možnost udržet kontakt i do budoucna a případně v budoucnu oslovit k další spolupráci. To doporučujeme především s ohledem na odchody do důchodu apod. a další nastavení age managementu (viz samostatná kapitola).
- V případě inzerátů na specificky mužskou pozici užívat vždy odkaz na zákonné limity a fyzickou námahu a tím jasně legitimizovat zacílení inzerce pouze na muže.

### ***Zájem o zaměstnance i zaměstnankyně, jejich široká podpora***

- Nabízet možnost vzdělávání co nejplošněji, a to i osobám na mateřské a rodičovské. Cíleně se věnovat segmentu žen ve výrobě.
- Organizovat vzdělávání tak, aby bylo přístupné i pro osoby pečující, tj. např. v rámci pevné části pružné pracovní doby.
- Rozpracovat systém kariérního růstu ve firmě, přípravy nástupců/nástupkyň a zástupů na příslušných pozicích v krátkodobém i střednědobém horizontu.
- Zvážit možnost rozšíření dostupnosti XY Academy i pro ostatní zaměstnané, kteří o ni projeví zájem či kde je vnímán potenciál pro kariérní růst.
- Ideálně zkombinovat XY Academy s individuálním mentoringem či koučováním.
- Zahrnout do vzdělávání explicitně také problematiku rovných příležitostí, genderové (ne)rovnosti, diskriminace, sladování osobního a pracovního života, (sexuálního) obtěžování apod.
- Vytvořit interní koncepci age managementu a vizi spolupráce se zaměstnanými i v důchodovém věku, stejně tak jako spolupráce s mladšími věkovými skupinami.
- Agendu age managementu uchopit v kontextu genderové rovnosti, při zviditelňování pozitivních vzorů dbát na zviditelnění zástupkyň žen i mužů, různých pracovních pozic.
- Jako vhodné se jeví vytvoření informačního balíčku pro zaměstnance a zaměstnankyně, díky němuž se seznámí s možnostmi práce při důchodu a praktickými tipy (výpočet důchodu, možnost práce při pobírání důchodu, části důchodu apod.).
- Zaměřit se na ergonomii pracovního místa. Pracovat s podporou zdravého životního stylu zaměstnaných, případně zavést benefity, ze kterých mohou profitovat zaměstnanci a zaměstnankyně i po zdravotní stránce (např. masáže apod.).
- V hodnocení je vhodné vnímat genderový přesah a roli stereotypů. S tématem aktivně pracovat a nenechávat pouze na individuální odpovědnosti být fér jednotlivých vedoucích.
- Zaměřit se i na téma různých kulturních prostředí, komunikace, důvěry a zodpovědnosti, neb toto jsou témata, která mohou být nejen společenská, kulturní, ale především genderovaná.
- Zvážit rozšíření závaznosti Pracovního řádu i na zaměstnané pracující na dohody o provedení práce a pracovní činnosti.
- Více se věnovat pozici nováčků v kolektivu po jejich nástupu do zaměstnání.
- Vzhledem k tomu, že jsou různé benefity a bonusy upraveny ve více interních dokumentech, doporučujeme zpracování jednoduchého shrnutí všech benefitů pro zaměstnané, kde by byly vyjmenovány a velmi stručně popsány (s odkazy, kde jsou konkrétně upraveny). To může posloužit snadné a rychlé orientaci v tom, co mohou zaměstnaní využívat.
- Podmínky všech benefitů by měly být explicitně popsány a zveřejněny tak, aby k nim měli přístup všichni ve firmě. V některých případech existují některé praktické možnosti, avšak nejsou konkrétně upraveny a vznikají tak v praxi nejasnosti a dohady (viz např. home office a sick days).

- Nárok na 5. týden dovolené navíc vzniká až pod 10 letech nepřetržité práce u firmy. Tyto podmínky jsou velmi omezující, na což bylo velmi často upozorňováno. Ke zvážení dáváme možnost navýšení dovolené dříve, a to tím spíše, není-li plošně dostupná možnost tzv. sick days s náhradou mzdy. Případně je možné kompenzovat plošným zavedením sick days pro všechny zaměstnané. V případě zachování současného stavu by nárok na 1 týden dovolené navíc po deseti letech měl jednoznačně zahrnovat i dobu strávenou na MD/RD, neboť i po tu dobu jsou zaměstnanci/zaměstnankyně v pracovním vztahu.
- Zvážit změnu benefitu dotovaného hromadného svozu tak, aby byl dostupný všem zaměstnancům a zaměstnankyním (např. příspěvek na dopravu využitelný pro hrazení i hromadného svozu).

### ***Podpora opatření na podporu sladování osobního a pracovního života***

- Umožnit rozdělit náklady na pobyt v zahraničí pro zaměstnance/zaměstnankyni na pracovní cestě a doprovázející osoby. Tak mít nízkonákladový neformální benefit, který ocení nejen zaměstnanec/kyně, ale celá rodina.
- Systematicky přistoupit k managementu MD/RD - více komunikovat se zaměstnanci/kyněmi na/před a po MD/RD, informovat je o jejich právech a povinnostech, o možnostech pro využití flexibilních forem práce, pravidelně zjišťovat jejich zájem o návrat do práce. Komunikovat s nimi o tom, jak si návrat představují.

- Udržovat komunikaci s osobami na MD/RD i nad rámec administrativních záležitostí, informovat je pravidelně o dění ve firmě, nabízet účast na vzdělávacích akcích, přeposílat hromadná sdělení pro zajištění kontinuity informací apod.
- Informovat o možnostech práce při mateřské a rodičovské dovolené, identifikovat pozice, které je možné částečně vykonávat z domova, formou mimopracovních smluv, či s využitím flexibilních forem práce.
- Informovat o nárocích vyplývajících ze zákona a týkajících se také otců (otcovská dovolená), možnost změn v čerpání rodičovské dovolené, střídání se na rodičovské dovolené apod. Vytvořit např. krátký informační materiál pro budoucí rodiče.
- Intenzivněji komunikovat aktivity zaměstnavatele proti diskriminaci ve vztahu k zaměstnaným. Je např. možné zpracovat standardizovaný postup řešení případů diskriminace, šikanování, mobbingu či (sexuálního) obtěžování, některé firmy tyto postupy užívají včetně anonymních linek či zákazu odvetných opatření vůči těm, kteří takové případy nahlásí.
- Posílit význam rovných příležitostí a nediskriminace v interních dokumentech, zejména interní směrnici Rovné příležitosti mužů a žen, která se navzdory obecnějšímu názvu zaměřuje primárně na komunikaci s osobami na MD/RD.
- Přizpůsobit nabídku firemních akcí obsahově i časově tak, aby nebyly zaměřeny primárně jen na menší děti a jejich rodiče, ale i na starší účastníky/ce.
- Zvážit možnost podpory prorodinných opatření ve firmě, včetně rozšíření

benefitů zaměřených na hlídání dětí, příměstské tábory apod.

- V tomto smyslu i podpořit individuální vstřícnost pro rozvrh pracovní doby zvláště s přihlédnutím k rodinné situaci, zaměstnanosti obou manželů, či s ohledem na práci o víkendech.

## Dlouhodobá doporučení

### *Vyrovnaní se s fenoménem čistě mužských/ženských pracovních pozic*

- Zaměřit se na následující oblasti, ve kterých lze pozorovat významné disproporce:
  - absence žen na pozicích vedoucích oddělení,
  - nižší zastoupení žen ve vedení v kombinaci s vyšším vzděláním žen,
  - nízké zastoupení práce na částečné úvazky.
- S ohledem na existenci pozic, v jejichž náplni je zvedání těžkých břemen a tedy primárně určených pro muže, doporučujeme provést nová měření, které by jasně odkázalo na limity dané zákonem. V tomto smyslu navrhujeme i doplnit/zjednodušit vysvětlující doušku o “povaze pracovních činností spojených s těmito pracovními pozicemi” - tj. jasně odkázat na limit ve zvedání těžkých břemen daný zákonem,
- Dále navrhujeme doplnit popis pracovní náplně daných pozic tak, aby byl jasný odkaz na limity zvedání těžkých břemen a BOZP.
- Zvážit změnu klasifikace prací ve firmě, zejména pokud jde o (ne)vhodnost konkrétních pozic pro ženy. Aktivně vytipovávat pozice ve výrobě, které jsou vhodné pro ženy (i muže).

- V souvislosti s doporučením ohledně vyjasnění specifiky pozice 6B doporučujeme zvážit možnost narovnání rozdílů výše mzdy v kontrastu k pozici 6A. Tak působit na vnímání rovné odměny mezi muži a ženami.
- Systematicky sledovat statistiky výše odměňování dle pohlaví, které dále analyzovat. Zajistit stejné ohodnocení práce stejné hodnoty.
- Rozšířit kompetence vedoucích v řízení lidských zdrojů o informovanost o výši mzdy, resp. o informace o dopadu procentuálních navýšení odměn nad jednotlivé kategorie. Zvážit případně zavedení cílových odměn.
- Systematicky sledovat udělování, případně neudělování a také nežádání o schválení, mimořádných odměn tak, aby neměly dopady na oddělení, která jsou obsazena převážně ženami.
- Doporučujeme pokusit se podpořit zvýšení heterogenity a diverzity i výrazně mužských týmů. Jako vhodné se jeví spolupráce se školami, využití inzerce a zmínění vhodnosti pozice pro ženy či oslovení cílových skupin žen skrze specifické komunikační kanály apod.

### *Rozvoj flexibility pracovních režimů*

- Identifikovat pracovní pozice a konkrétní činnosti, které by se daly přenést do režimu práce z domova (homeoffice).
- V pracovním řádu specifikovat flexibilní formy práce, které firma umožňuje, konkretizovat jaké pracovní režimy nabízí. Uvést do pracovního řádu aktuální seznam pracovních pozic, pro které je určitá úprava možná. Zavést formu pro písemnou žádost, povinnost vedoucích zdůvodnit odmítnutí. Definovat systém



oběhu žádosti, včetně termínů vyrozumění.

- Analyzovat situaci ohledně homeoffice. Vytvořit směrnici o využívání homeoffice s ohledem na zákonné požadavky s touto formou práce spojené.
- V rámci podpory home office doporučujeme využít možnosti úpravy nastavení práce z jiného místa u těch zaměstnaných, u kterých to náplň práce dovoluje.
- Pravidelně proškolovat management v oblasti flexibilních forem práce (legislativa) a řízení pracovníků/ic zaměstnaných v alternativních pracovních režimech. Při zkrácených úvazcích adekvátně krátit náplň práce a efektivně je řídit.
- Transparentně informovat všechny zaměstnance/kyně o možnostech využití flexibilních forem práce. Základní informace o těchto pracovních režimech implementovat jako součást vstupního školení u nových i navracejících se zaměstnanců/kyň.
- Zvážit vytvoření výběrových pozic vhodných pro výkon práce uzpůsobený specifickým požadavkům osob se zdravotním omezením či závazky péče (např. dvousměnný provoz či mezisměna).
- Nastavit i možnosti flexibility pro postupné odcházení z firmy a snižování úvazků (v rámci age managementu), přičemž využívání kapacit starších zaměstnanců a zaměstnankyň pro mentoring, zaškolení, vedení konkrétních projektů.

### **Podpora sounáležitosti mezi zaměstnanými a komunikace**

- V případě možnosti doporučujeme využít k přizpůsobení hodnotících formulářů informace zdola a tím podpořit pocit sounáležitosti s hodnocením, jeho "vlastnění". Efektivní se jeví hodnocení s prvky 360 stupňového hodnocení, tj. získání zpětné vazby i od kolegů a kolegyň, stejně tak jako možnost poskytnout zpětnou vazbu k práci vedoucího/vedoucí. Tímto způsobem je možné se zaměřit i na otázku motivace a to, co by pomohlo k dalšímu rozvoji jedince.
- V tomto směru by tvorbu hodnocení mělo doprovázet školení k novému nastavení hodnocení a posílení pocitu sounáležitosti s tímto stylem.
- Identifikovat konkrétní komunikační bariéry mezi zaměstnanci/kyněmi, vedením oddělení a managementem.
- Zavést pravidelná setkání zaměřená na předání zpětné vazby směrem od řadových zaměstnanců/kyň k vedoucím a rovněž od vedoucích oddělení směrem k managementu a průběžně vyhodnocovat a ověřovat přijetí informací.
- Zvážit přenos části CSR aktivit do českého prostředí a vytvořit vlastní plán podpory aktivit. V tomto smyslu je možné také zapojit vlastní zaměstnance a zaměstnankyně do procesu přípravy a rozhodování o nastavení systému - a tak zajistit jejich větší sounáležitost s tématem podpory znevýhodněných, ale i podpory cílů firmy.
- Při nastavení politiky CSR zohlednit genderovou rovnost - a minimálně sledovat poskytovanou podporu na



rovině převažujících potřebných příjemců/příjemkyň.

- Intenzivně se věnovat pozici jednotlivých oddělení ve firmě a vztahům mezi nimi, zejména pokud jde o omezenou možnost horizontální pracovní mobility.
- Rozšířit možnost pravidelného setkávání a předávání a výměny informací a názorů mezi vedením a podřízenými, posilovat neformální setkávání a průběžné pozitivní hodnocení odvedené práce.
- Návrhy na změnu/zlepšovacími návrhy se pokusit využít motivačně, tj. stanovit

odměnu za podaný návrh, akceptovaný návrh a to nejen s ohledem na inovaci a ušetřené finanční zdroje firmy, ale i s ohledem na prostý zájem o vylepšení stávajících procesů. Zvážit rozšíření kolonek formuláře tak, aby byly pokryty jiné nežli výrobní oblasti firmy a tím byly podpořeny pro vytváření inovací více i ženy.

# PŘÍLOHY

## DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

---