



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

GENDEROVÝ AUDIT

XY, S. R. O.

2018



OBSAH

Rovné příležitosti na trhu práce	4
K čemu slouží genderový audit?	4
Gender Studies, o. p. s.	5
Firmám nabízí:	5
Metodika genderového auditu	5
Metadata	5
Vize, mise, etika chování	5
Vnitřní předpisy upravující vybrané oblasti (formalizované dokumenty)	5
Jiné interní materiály a dokumenty	5
Individuální rozhovory	5
Skupinové rozhovory	6
Dotazníkové šetření	6
Poděkování	7
Shrnutí	7
Cíle firmy z genderového hlediska	9
Personální politika	10
Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň	11
Příklad dobré praxe odjinud	13
Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň	14
Vzdělávání a kariérní rozvoj	15
Vzdělávání	15
Kariérní rozvoj	17
Age management ve vztahu ke genderu	19
Příklad z praxe	20
Systém hodnocení a odměňování	20
Systém hodnocení	20
Odměňování	21
Benefity	23
Sladování osobního a pracovního života	24
Flexibilní formy práce	26
Management mateřské/rodičovské	30
Kultura pracovního prostředí	32
Přístup k politice rovných příležitostí	32
Systém komunikace	34
Pracovní prostředí	37
Společenská odpovědnost - CSR	37
Krátkodobá doporučení	39
Personální politika	39
Hodnocení a odměňování	40
Sladování osobního a pracovního života	40
Kultura a pracovní prostředí	41
Dlouhodobá doporučení	41
Personální politika	41

Hodnocení a odměňování.....	42
Sladění osobního a pracovního života	42
Kultura a pracovní prostředí.....	43

Zadání a metodika genderového auditu

Rovné příležitosti na trhu práce

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

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

K čemu slouží genderový audit?

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

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

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

Související opatření přinášejí, kromě vyhovění zákonným požadavkům, celkové zlepšení a zefektivnění pro firmu. Podpora sladování přináší firmě spokojenější, loajálnější a motivovanější pracující, uplatňování principů rovnosti příležitostí zase přináší mimo jiné i

rozmanitější a inovativnější pracovní týmy a rozšiřuje zásobárnu talentů.

Gender Studies, o. p. s.

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

Firmám nabízíme:

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

Metodika genderového auditu

Realizovaný genderový audit vychází ze Standardu genderového auditu,¹ který vydal Úřad vlády ČR. Pro audit byla využita kombinace kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod a analyzována byla data z různých zdrojů. Informace, které byly průběžně zjišťovány, byly v dalších krocích ověřovány. Hlavní použitou analytickou metodou je kvalitativní obsahová analýza a

kritická diskurzivní analýza s důrazem na genderovou dimenzi².

Pro analýzu byly využity následující zdroje:

Metadata

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

Vize, mise, etika chování

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

Vnitřní předpisy upravující vybrané oblasti (formalizované dokumenty)

- Pracovní řád
- Organizační struktura
- Směrnice – Nabídka benefitů pro zaměstnance
- Směrnice – Práce domova – Homeoffice
- Rozvoj 2018 – training a development

Jiné interní materiály a dokumenty

- 8 příkladů interních emailů (pozvánky na akce, novinky apod.)
- Intranet (printscreen úvodní obrazovky)
- 2x odkaz na pracovní inzerát
- 3 inzertní plakáty či letáky
- 1x odkaz na video na Youtube

Individuální rozhovory

V průběhu genderového auditu byly provedeny 4 hloubkové osobní rozhovory. Jednalo se o řízené rozhovory s lidmi z různých úrovní firemní hierarchie a z různých oblastí

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

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

firmy. Rozhovory trvaly v rozmezí 45 minut až 1,5 hodiny. V rámci auditu také opakovaně probíhaly osobní, telefonické a e-mailové konzultace s kontaktní osobou, díky čemuž bylo zajištěno dobré porozumění a interpretace výsledků jednotlivých fází šetření.

Skupinové rozhovory

Uskutečnily se celkem 3 skupinové rozhovory, tzv. fokusní skupiny, se zaměřením na témata náborů a situaci v oblasti lidských zdrojů, vzdělávání, age management, otcovství, mateřství a rodičovství. Rozhovorů se

zúčastnilo celkem 13 osob. Skupinové rozhovory trvaly každý cca 2 hodiny.

Dotazníkové šetření

Zaměstnancům a zaměstnankyním byl distribuován on-line dotazník. Celkem odpovědělo 45 osob ze 74 osob, což představuje návratnost 61 %. Žen bylo mezi respondenty 24 (návratnost je ve výši 63 %), mužů 21 (návratnost ve výši 58 %).

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

Odpověď	Celkem (N)	Celkem (%)	Ve firmě (N)	Celkem (%)	Návratnost
Žena (F)	24	53 %	38	51 %	63 %
Muž (M)	21	47 %	36	49 %	58 %
Bez odpovědi	0	0 %	0	0 %	0 %
Celkem	45		74		61 %

Zdroj: Zpráva Sociores

Souhrn hlavních zjištění a doporučení

Poděkování

Děkujeme všem zaměstnankyním a zaměstnancům firmy XY, s. r. o., za spolupráci při realizaci Genderového auditu, kdy s námi velice 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 paní XY, která napomohla zrealizovat terénní šetření. Díky jejich spolupráci se povedlo získat lepší vhled do vnímání situace rovných příležitostí ve firmě ze strany zaměstnaných.

Shrnutí

XY je firma zaměřená na technologie. Firma je horizontálně i vertikálně segregovaná, ženy i muži pracují především v genderově očekávatelných typech pracovních činností, muži zpravidla na pozicích techniků a obchodníků, ženy v call centrech a v administrativě. K průnikům a přesahům dochází zřídka, přesto však jsou pozitivně hodnoceny a je zájem diverzitu dále prohlubovat. Vertikální segregace není zanedbatelná a doporučujeme více podporovat ženy, aby vstupovaly do vedoucích pozicí, ve firmě budovat prostředí, které bude ženy motivovat pro postup v rámci firemní hierarchie. I při nábořech bychom rádi firmu inspirovali k využití potenciálu horizontálně segregovaného trhu práce, motivovat osoby, pro vstup na trh práce do netradičních segmentů. Doporučujeme intenzivně pracovat s tématem agemanagmentu, který se netýká jen starších zaměstnanců a zaměstnankyň, ale všech věkových skupin, protože perspektiva pozdního odchodu do důchodu znamená též to, že se zaměstnaní musí na trhu práce vydržet v dobré fyzické i psychické kondici

déle než doposavad. Udržení si zaměstnanců a zaměstnankyň v různém věku přispívá k zlepšení práce s rozmanitou klientelou a pro firmu je důležité z hlediska možnosti využití různých schopností, dovedností, motivací, způsobů práce, kterými osoby s různě dlouhými pracovními zkušenostmi disponují.

Míra možností využití flexibilních pracovních režimů je v XY široce nastavená. Vítejte, že firma má odvahu být velmi aktivní a progresivní v oblasti flexibility. Ve firmě je značné knowhow jak vést týmy, jejichž členové a členky pracují ve flexibilních pracovních režimech, s prací z domova. Běžná je práce v týmech, kde jsou vedoucí pracovníci a pracovníce, kolegové a kolegyně na různých místech republiky. Doporučujeme sledovat trendy v oblasti flexibility, prohlubovat zkušenosti, vyhýbat se negativní flexibilitě, sledovat vývoj v legislativní oblasti a přizpůsobovat se novým trendům. Dalším opatření na podporu sladování se firma příliš nevěnuje, těží ze spokojenosti zaměstnaných, kteří si cení flexibility usnadňující jim soulad práce a péče. Přesto však doporučujeme zvážení dalších opatření na podporu sladování, některá jsou minimálně náročná a mohou maximalizovat efektivní práci s lidskými zdroji a jejich kapacitami (vzdělávání na mateřské/rodičovské, podpora dřívějšího návratu, spolupráce formou DPP/DPČ, apod.). Jako vhodné se jeví věnovat se také mužům, kteří mají malé děti a jejich potřebám v oblasti sladování.

Obecně lze shrnout, že se firma XY se vyznačuje vysokou organizační a firemní kulturou, která je inherentní v psaných interních dokumentech. Doporučujeme prohloubit politiky sladování a více ukotvit jednotlivé personální procesy s ohledem na rovné příležitosti, zejména oblast náboru, propouštění (lze tak snadněji předcházet negativním jevům v souvislosti se snižováním

stavů, kterým progresivně se rozvíjející firmy nárazově čelí), diverzity pracovních týmů, nároků na flexibilní pracovní podmínky, vzdělávání, kariérní postup apod. Zesílit identifikaci zaměstnaných s interními politikami, zejména s politikou firmy proti obtěžování a šikany. Hodnocení je považováno za formalitu, doporučujeme systém hodnocení revidovat, nechat vedoucí pracovníky a pracovnice proškolit, jak efektivně hodnotit, informovat zaměstnance a zaměstnankyně firmy o důležitosti hodnocení a jeho smyslu. V oblasti odměňování je důležité odlišit osoby nově nastupující a osoby, které již disponují praxí. Záležitost souvisí se situací na trhu práce, kde je výrazný nedostatek kvalitních lidských zdrojů a jejich cena stoupá. Pro dlouhodobé zaměstnance/kyně, je to, že nejsou odměněni firmou za praxi a zkušenosti však výrazně negativní signál. Doporučujeme o systému a pravidlech odměňování, který se mění pod tlakem trhu, informovat zaměstnance a zaměstnankyně a situaci nově nastupujících a osob s praxí férově přenastavit. Z hlediska otevřené komunikace, transparentnosti a loajality zaměstnaných může být efektivní informovat o regionálních rozdílech ve mzdách a o jeho případném dorovnání, protože v této oblasti zjevně panuje značná neinformovanost, která může přispívat k negativní atmosféře ve firmě, založené na nedostatečně podložených údajích. Firma poskytuje zaměstnancům a zaměstnankyním široký systém benefitů, rozmanité možnosti školení i vzdělávání. Komunikace a atmosféra ve firmě byly v šetření hodnoceny veskrze pozitivně.

Celkově musíme konstatovat, že rovné příležitosti žen a mužů nejsou ještě úplně integrální součástí všech firemních procesů, k podpoře rovnosti se však zaměstnanci, zaměstnankyně i vedoucí pracovníci a pracovnice staví pozitivně.

Úvod

Cíle firmy z genderového hlediska

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

Součástí Kodexu obchodního chování jsou „*rovné příležitosti, zákaz zohledňování pohlaví, sexuální orientace a identity, rodinného stavu, věku apod*“. Je explicitně zmíněno, že nediskriminace se vztahuje na všechny personální procesy, od nábory až po ukončení pracovního poměru. Pracoviště je definováno jako „*Pracoviště bez obtěžování*“. Jsou odmítnuty všechny formy obtěžování na pracovišti jako nepřijatelné a netolerovatelné. Obtěžování je definováno jako „*činy, jednání nebo chování, u nichž lze důvodně očekávat, že budou jedincem nebo skupinou jedinců považovány za urážlivé, zesměšňující, zastrašující nebo nepřátelské. Obtěžování může nabývat mnoha podob*“. Součástí dokumentu je také podpora diverzity. Ustanovení týkající se rovných příležitostí a obtěžování jsou začleněna do kapitoly „Zdvořilost na pracovišti“, což může působit trochu formalisticky a staromilecky (rovné

příležitosti nejsou jen otázkou konceptu zdvořilosti).

V Pracovním řádu se firma vymezuje proti diskriminaci: „*Je zakázána jakákoliv diskriminace zaměstnanců či uchazečů o zaměstnání ve Společnosti z důvodu rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, jazyka, víry a náboženství, politického nebo jiného smýšlení... rodu, zdravotního stavu, věku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině*“.

Doporučení

- Doporučujeme rovné příležitosti vyjmout z kapitoly Zdvořilost na pracovišti a ponechat je jako samostatnou kapitolu, jelikož se jedná o širší koncept.
- Doporučujeme jasně deklarovat závazek nejen nediskriminace, ale přímo rovného přístupu k ženám a mužům, genderové rovnosti jako hodnoty, jíž se XY chce v personálních procesech a přístupu k lidem řídit.

Analytická část:

Zjištění genderového auditu

Personální politika

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

Základní struktura podle pohlaví

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

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

- celkem 862 osob
- 432 žen = 50,1 %
- 430 mužů = 49,9 %

V závodě v XY pracuje 74 osob, 38 žen a 36 mužů.

Zastoupení žen a mužů v základní organizační struktuře je tedy vyvážené. Nicméně firma je horizontálně genderově segregována – muži a ženy vykonávají zcela jiné typy povolání a pracovních pozic a mezi těmito pracovními pozicemi nedochází běžně k průniku: ženy pracují převážně v administrativě a na call centru, muži převažují mezi techniky a obchodníky. Podle některých výroků a odpovědí zaměstnaných to může být dáno i tím, že ženy a muži jsou od dětství směřováni k jiným pracovním odvětvím a studují různé

obory, současně však nelze samozřejmě takový postoj či názor paušalizovat. Je důležité, aby firma otevírala své možnosti maximu potenciálních zaměstnanců a zaměstnankyní (zvláště v dnešní době nízké nezaměstnanosti). Nevnímat povolání jako genderově podmíněná může přinést výsledky v navýšení stavu kvalifikovanou pracovní silou opačného pohlaví.

Na dohody (DPP/DPČ) je zaměstnáno 10 mužů – vzhledem k procentuálnímu zastoupení žen a mužů ve firmě je na DPP/DPČ zaměstnáno více mužů, což není úplně obvyklé, většinou bývají na DPP/DPČ zaměstnávány ženy, které vyžadují dostatečnou flexibilitu např. při mateřské/rodičovské dovolené a „nevyplatí“ se je zaměstnávat na klasický pracovní úvazek. V případě XY se nejspíše jedná o specialisty, kteří si ve firmě tímto způsobem přivydělávají a firma profituje z jejich znalostí a dovedností. Jak vyplynulo z terénního šetření, často to jsou osoby, které byly ve firmě dříve zaměstnány, ale nebyla jim prodloužena smlouva, případně byli propuštěni. Nestandardní formy smluv mohou mít negativní důsledky do budoucna a zvyšují překerní postavení lidí, kteří jsou na ně zaměstnáni, na trhu práce i ve společnosti. Doporučujeme nezaměstnávat lidi na tyto formy práce, právě pakliže se nejedná o přivýdělníky či práci v průběhu mateřské/rodičovské (dále MD/RD) či studia.

Na mateřské dovolené jsou v pobočce v XY aktuálně 2 ženy, na rodičovské dovolené je 8 žen, dohromady to je cca 1/8 kmenových zaměstnanců/zaměstnankyň.

Pokud se týká tzv. vertikální genderové segregace, zde je možné sledovat disproporce. V XY je evidováno ve statistikách 5 mužů ve vedoucích pozicích, ale žádná žena na vedoucí pozici. Protože je ale řada týmů v XY

rozdělena, vedoucí jsou často v jiných pobočkách, městech či zemích, není údaj o počtu vedoucích pracovníků v XY zcela relevantní, vhodnější je podívat se na muže/ženy ve vedoucích pozicích v celé firmě. V celé firmě je zaměstnáno 862 lidí (430 mužů a 432 žen), 122 osob je ve vedoucích pozicích, z nichž je 32 žen. Ve vedoucí pozici je tedy 79 % mužů a 21 % žen, což hrubě nekoresponduje s 50 % zastoupením žen a mužů ve firmě.

Struktura podle věku a délky působení ve firmě a dalších charakteristik

V pobočce XY pracuje 5 mužů a 2 ženy ve věku do 25 let. 17 mužů a 18 žen ve věku od 26 let do 35 let. Od 36 do 45 let je ve firmě

Délka působení u firmy/ Muž, žena	Do 5 let	Do 10 let	Do 15 let	Do 20 let	Do 30 let	Do 40 let	Nad 40 let
Muž	21	5	2	3	5	0	0
Žena	12	21	3	0	2	0	0
Celkem	33	26	5	3	7	0	0

Ve firmě jsou dle statistiky zaměstnání nejvíce lidi, kteří zde pracují do 5 let, 26 lidí ve firmě pracuje do 10 let, nad 15 let ve firmě pracuje 15 osob. Firma aktuálně nedisponuje velkým množstvím osob, které mají velkou kvalifikaci a jsou ve firmě dlouho.

Doporučení

- Působit na odstraňování vertikální i horizontální genderové segregace, mít na vědomí otázku proporcionality zaměstnanecké populace a genderové rovnosti. Zejména z pohledu zastoupení žen ve vedení je současná situace značně negativní a nerespektuje reprezentaci žen v organizaci jako celku.
- Doporučujeme nepreferovat spolupráci na DPP/DPČ a prekérní formy zaměstnání – pouze pokud jsou výhodné i pro druhou stranu jako přivýdělek (např. při práci, v průběhu MD/RD či studia). Volit variantu interního obsazení pozic, a to i v případech spolupráce s agenturami práce – firma vždy získá loajálnější pracovní sílu, pokud jí vytvoří podmínky a určitou jistotu.

zaměstnáno 4 muži a 13 žen. Ve věku 46 – 60 let je ve firmě zaměstnáno 9 mužů a 5 žen, nad 61 let je zaměstnán jeden muž.

Tato věková struktura není z pohledu genderového zastoupení vyrovnaná, de facto kromě věkové kategorie 26-35, kde je reprezentace obou pohlaví obdobná, avšak nelze z těchto údajů vyvozovat žádné relevantní závěry, jelikož v návazné věkové kategorii sice převládají ženy, ale v další pak muži.

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

Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň

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

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

Nábory nejsou explicitně součástí firemních dokumentů, které jsme od firmy při zpracovávání auditního šetření obdrželi k analýze.

Volné pozice se inzerují přes pracovní portály Jobs.cz, ale i LinkedIn, Facebook a pro nábor

se využívá například i den otevřených dveří, kde je možnost popovídat si s manažery i se zaměstnanci a zaměstnankyněmi, na vyšších pozicích probíhá „headhunting“. Samozřejmostí je interní nábor. Když se vyhláší výběrové řízení, tak jsou zaměstnaní informováni a vyzváni, jestli nemají někoho ve svém okolí, kdo by případně mohl pozici zastávat (motivace je i finanční). „*To se hodně osvědčilo.*“

Nízká nezaměstnanost, která ovlivňuje silně politiku náboru a výběru pracovní síly v řadě firem, je aktuální i pro firmu XY. Jsou oddělení, kde je podstav a neobsazené pozice. „*Byly pozice, na které bylo vždy těžké sehnat lidi, teď pociťujeme více.*“ V závodě XY se ale v poslední době aktivně nenabíralo.

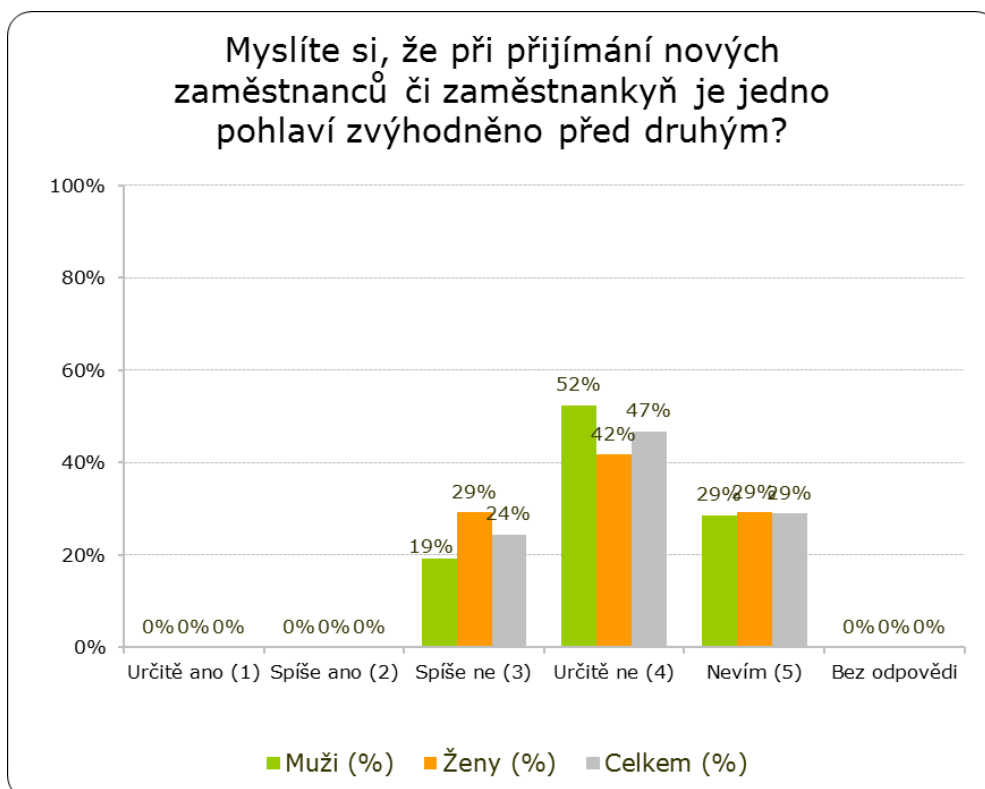
Firma se snaží pracovat i se studenty: „*Když je například nějaká dlouhodobější práce, ale na pár hodin týdně.*“

Výběrová komise se skládá ze zástupce či zástupkyně personálního oddělení a přímého nadřízeného pracovníka či pracovnice. Hlavní slovo mají nadřízení pracovníci, kteří si člověka do týmu vybírají. Když se pořádá interní nábor, tak jsou ve výběrové komisi účastny také

osoby, které daného účastníka či účastnici osobně neznají, aby byla zachována objektivita a řízení bylo maximálně transparentní.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti a respondentky výzkumu se přiklání k tomu, že při přijímání nových zaměstnanců či zaměstnankyň nedochází ke zvýhodňování jednoho pohlaví před druhým. Že k němu nedochází či spíše nedochází uvedlo 71 % osob. Domněnku, že pohlaví rozhodně není faktorem hrajícím roli při přijímacím řízení, vyslovilo více mužů, ženy pak muže předešly v odpovědi, že k zvýhodňování spíše nedochází. Nikdo nemá pocit, že ke zvýhodňování dochází či spíše dochází, což je velmi pozitivní zjištění. 29 % osob identifikovalo, že neví, jestli ke znevýhodňování dochází či ne.

V kvalitativní části auditního šetření jsme nezaznamenali, že by docházelo k diskriminačním praktikám v průběhu přijímacího řízení, nebo že by probíhalo jakkoli nestandardně. Aktuálně nedochází k masivnějším náborům, byť ze šetření vyplývalo, že jsou oddělení, kde je větší fluktuace, a oddělení, kde je výrazně menší.



Týmy ve firmě jsou spíše homogenní, ženy pracují spíše v „ženských“ profesích, muži v „mužských“. Firma není primárně zaměřená na podporu diverzity, „podle vhodnosti se rozhoduje, ne s ohledem na pohlaví.“ Zaznívalo také: „Z mého pohledu se na tu pozici... žádná žena nepřihlásila.“ Byl/a ale zmíněn/a i manažer/manažerka, který/á prosazoval/a ženu do převážně mužského kolektivu: „Když se ozve žena (do výběrového řízení, pozn. auditorky), budu ji chtít vidět první“. S různorodým týmem a ženou na nestandardní pozici měl/a velmi dobré zkušenosti, které hrály roli v dalším rozhodování při rozšiřování týmu.

Tím, že se cíleně neřeší pohlaví a věk, tak následně chybí i kanály pro oslovování konkrétní cílové skupiny – čímž lze efektivně rozšířit pool pro vyhledávání kandidátů a kandidátek. Jak se ukazuje, „klasický trh práce“ je v tuto chvíli prázdný a při hledání zaměstnanců a zaměstnankyň musí být zaměstnavatelé poměrně inovativní: vyplácí se oslovovat ohrožené skupiny na trhu práce, matky a otce na rodičovské dovolené a osoby předdůchodového a důchodového věku, efektivní také může být oslovovat ženy i muže do povolání, která typicky odpovídají spíše druhému pohlaví. Kampaň v této oblasti může být překvapivě účinná. Navíc diverzita pracovních týmů většinou přináší velký efekt. Týmy, v nichž je zastoupeno pouze jedno pohlaví, jeví jinou dynamiku, než týmy smíšené. V případě styku s klienty je vždy efektivnější mít v týmu ženy i muže, osoby rozmanitého věku, neboť se dokážou mnohdy lépe identifikovat s rozmanitými potřebami klientů a klientek.

V rámci auditního šetření jsme obdrželi dva příklady inzerce, na pozice specialista/ka oddělení zákaznických služeb a pracovník/ce klientské podpory. V inzerci se využívá ženská i mužská forma názvu pozic, je použito „lomítko“, dále s genderovým rozměrem již pracováno není. V „hlavičce“ inzerátu je v jednom případě uvedeno, že je „vhodné pro OZP“. U obou pozic je v hlavičce uvedeno také,

že jsou „vhodné pro absolventy“, zde se již s ženským rodem nepracuje. Vizuálně tmavě zelená barva a nahoře obrázek „mladého páru“, dole na stránce pak „příběhy lidí“, stručný popis působení dané osoby ve firmě působí lidsky a vytváří do určité míry dojem mladého kolektivu.

Doporučení

- Podporovat diverzitu při nábořech i ve stávajících týmech, podporovat ženy i muže pro vstup do netradičních povolání, na méně tradiční formy úvazků, zejména ve chvíli, kdy je pracovní trh s kapacitami vyčerpán. Je důležité volit méně standardní strategie, které se mohou vyplatit.
- Pro inzerci doporučujeme jazykově vyvážit oslovování žen i mužů, napříč celým inzerátem. S ohledem na oslovení starších zaměstnanců a zaměstnankyň doporučujeme využívat fotografie, které zobrazují i starší zaměstnance či zaměstnankyně, ženy, muže apod. Podpůrně může být zmínění vhodnosti pozice pro ženy či naopak muže či oslovení cílových skupin skrze specifické komunikační kanály apod.
- S ohledem na vizuální stránku podpořit i diverzitu zobrazených kolegů a kolegyň – dát důraz i na vyšší věk.

Příklad dobré praxe odjinud

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

Centra zdůrazňuje, že *"IBM vítá všechny talenty, bez ohledu na gender, sexuální orientaci, náboženství, rasu, národnost, postižení a věk."*

Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň

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

Oblast propouštění není v interních firemních dokumentech, kterými jsme v rámci auditu disponovali, zmíněna.

Firma čelila většímu snižování stavu z organizačních důvodů, přesouvala se část pobočky a část se rušila, týkalo se „back office“ a call centra, v roce 2007 byli propouštěni i technici. S částí osob nebyly prodlouženy smlouvy, které byly uzavřeny na dobu určitou, část lidí byla propuštěna. *„Kdo měl smlouvu na dobu neurčitou, tak byl odškodněn a dostali odstupné i víc, než zákon přikazuje, to fungovalo v pořádku, akorát teda ty lidi nebyli úplně informovaný, chápu, že něco je „confidential“, ale lidi tady fungovali v nějaký nejistotě...“*

Nejistota ohledně propouštění může být pro zaměstnané velmi demotivující. V průběhu auditního šetření byla častěji zmiňována. *„Upřímně si myslím, že to tady nezafungovalo úplně dobře... lidi nedostávali informace v takové míře, jak by měli, o tom, jak to tady bude...“* Při reorganizaci bylo nabídnuto zaměstnaným, že se mohou spolu s firmou přesunout: *„Byla komunikována možnost přejít, ale nebyl o to zájem.“*

Zjišťovali jsme také, jací lidé odcházeli, když firma čelila plošnému propouštění. Z

kvalitativního šetření vyplývalo, že to byli lidé, kteří byli méně výkonní, ve většině případů. Propouštění s sebou neslo, že odešli i lidé kvalitnější, kteří odcházeli na základě své vlastní volby. Zaznívalo ale také, že prostě bylo potřeba snížit stavy a že šel kdokoli („čárka v excellu“), služebně nejmladší, ale i osoby starší, protože byla představa ze strany HR (ventilovaná), že už jsou poněkud opotřebovaní a také dražší, protože disponují většími zkušenostmi, a cílem byly úspory. Jedná se o událost, která probíhala před několika lety, nicméně stále zůstává v hlavách lidí, jako ne zcela dobře řešená záležitost.

Práce v XY je většinou dobře měřitelná. Individuálně jsou lidé propouštěni, když mají špatné výsledky. U nekvalitních lidí je snaha využívat k propouštění zkušební dobu. Když dochází k propouštění osoby, která již není ve zkušební době, postupuje se zcela standardně: probíhá podpora ze strany nadřízeného pracovníka či pracovnice, kteří zaměstnaného upozorní na pochybení a neplnění, následně jsou mu zaslány vytýkácí dopisy a nakonec obdrží výpověď.

V průběhu auditního šetření jsme nezachytili, že by byl zaměstnancům a zaměstnankyním předáván k vyplnění výstupní dotazník či veden výstupní pohovor pro zjištění důvodu odchodu, pakliže odcházejí dobrovolně. Může to být důležitá zpětná vazba pro firmu, se kterou doporučujeme nadále pracovat.

Doporučení

- Doporučujeme nastavit vždy aktuální pravidla propouštění, když k němu má docházet. Pravidla a strategii firmy zveřejnit zaměstnanecké populaci, jednat se zaměstnanci a zaměstnankyněmi maximálně férově, dávat dostatečné odstupné a poskytovat jim veškerou podporu.
- Doporučujeme zavést výstupní dotazníky a vést výstupní pohovory. Získané informace z výstupních pohovorů pravidelně zpracovávat a vést si statistiku

důvodů odchodů. Zvážit, zda nepřistoupit k vyplňování výstupního dotazníku anonymně online, protože osobní předávání vyplněného dotazníku by mohlo některé zaměstnance a zaměstnankyně odradit od uvedení případných nepříjemných zkušeností.

- Doporučujeme v interních dokumentech pokrýt oblast propouštění. Jsou firmy, které mají závazek, že při propouštění z organizačních důvodů bude zaměstnavatel přihlížet k sociálním důvodům na straně zaměstnaného. Firma může také nabízet outplacementový program a v rámci něj propuštěným pomáhat s opětovným zařazením na pracovní trh. U firmy, která se dynamicky rozvíjí, nám tato opatření připadají jako poměrně zásadní.
- Doporučujeme nezaměstnávat prostřednictvím agentury, ale přímo poskytovat DPP/DPČ, či ještě lépe částečné úvazky. I v případě agenturního zaměstnávání pak dbát na rovnou odměnu, a to včetně nefinančních plnění (tj. benefitů).

Vzdělávání a kariérní rozvoj

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

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

s podmínkami sladování soukromého a pracovního života.

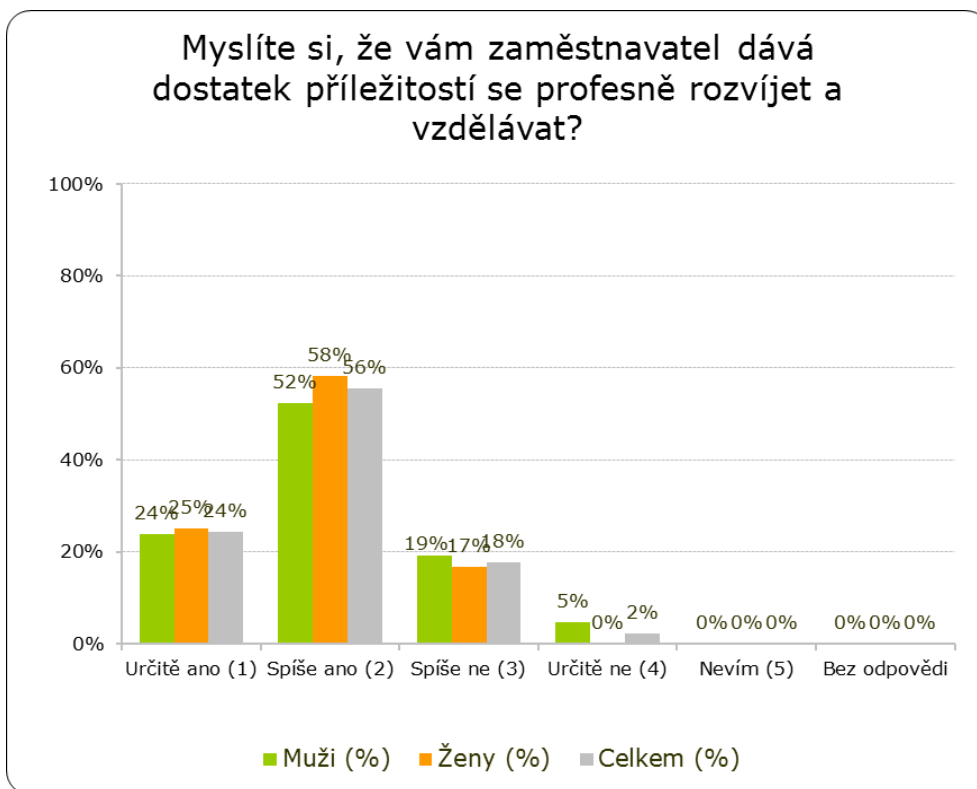
Kariérní plán v souladu s rovnými příležitostmi by měl umožňovat odhalit potenciál každé osoby a nastavit pracovní prostředí tak, aby se mohla rozvíjet. Mezi obvyklé problémy patří kariérní postup založený na neformálních vazbách, nesystematické sledování výkonu nebo chybějící plán individuálního rozvoje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

Vzdělávání

Firemní politiku vzdělávání a rozvoje společnosti XY upravuje dokument „Rozvoj 2018 – training a development“, shrnuje možnosti rozvoje (ve smyslu vzdělávání) pro rok 2018. Vzdělávání je založeno obdobně jako v jiných firmách na modelu 70:20:10 – 10 % tvoří formální vzdělávání (kurzy a semináře měkkých i tvrdých dovedností a znalostí), 20 % učení od ostatních (nadřízený, mentor, kouč, trenér), kdy neprobíhá v učebně, ale přímo „on-job“. 70 % učení se pak kumuluje ze zkušeností při řešení pracovních úkolů, projektů apod. Snahou je nepřeceňovat formální školení, ale klást důraz na sociální učení a učení se prací samotnou. Každý zaměstnaný si na začátku roku ve spolupráci s nadřízeným/nadřízenou vypracovává rozvojový plán – stanovuje si směr svého rozvoje s tím, že konkrétní plán zpracovává manažer s training manažerem. Výstupem je pak plán rozvoje. Kromě stanovených forem vzdělávání probíhají i otevřené workshopy, které jsou určeny všem bez ohledu na to, co mají v rozvojových plánech. V roce 2018 jsou přístupné tyto tréninky a vzdělávání:

Dokument „Rozvoj 2018 – training a development“ je dostupný všem zaměstnancům a zaměstnankyním. Dokument se nám jeví jako velmi informativní, přispívá k transparentnosti firmy a rovnému vzdělávání pro všechny.

Většina osob zaměstnaných v závodě XY má podle kvantitativního dotazníkového šetření pocit, že jim zaměstnavatel dává, či spíše dává



dostatek příležitostí profesně se rozvíjet a vzdělávat. Tento pocit má 80 % osob. Možnost, že zaměstnavatel nedává či spíše nedává příležitost profesně se rozvíjet a vzdělávat má 18 % osob, z toho se 5 % mužů klonilo k tomu, že jim zaměstnavatel nedává žádný prostor k profesnímu rozvoji a vzdělání. Doporučujeme zjistit v hlubší analýze, co může být příčinou tohoto názoru, jelikož jeho zastoupení není zásadně minoritní (cca 20 %).

Nabídka kurzů je široká, osoby účastníci se auditního šetření byly se šíří nabídky spokojeny. Mají pocit, že mohou v dostatečné míře využívat školení, která jsou pro ně důležitá. Nabídky jsou rozesílány oddělením tréninku. Když vyvstane potřeba vzdělávání, které není součástí nabídky, lze kreativně zařídit. Vzdělávací potřeby se monitorují při hodnocení, kde má zaměstnanec/zaměstnankyně možnost sdělit, o čem by měl/a zájem, a obdobně tak zaměstnavatel může vyjádřit své případné požadavky.

Jazykové vzdělávání je určeno pozicím, které anglický jazyk potřebují. Možnost vzdělávání v jiných jazycích firma nenabízí. Tvoří se

skupiny po dvou třech, za kterými dochází lektor/lektorka. Pro výuku jsou využívány interní prostory XY. Výuka probíhá mimo pevnou část pracovní doby (9.00 – 15.00), jazykové kurzy mohou probíhat i v době oběda či před nebo po pevné části pracovní doby. To samozřejmě může komplikovat zapojení pečujících osob do výuky, ale při tvoření malých týmů se lze dohodnout s osobou, které méně standardní čas vyhovuje a nemusí toto být limitem. Nicméně s potřebami pečujících by se mělo při nastavování vzdělávacích procesů a akcí počítat a měl by se na ně brát ohled.

Probíhají i firemní kolečka, která se konají každý měsíc, kdy mají zaměstnaní možnost podívat se na pár hodin či den do jiného oddělení a pochopit blíže jeho práci, učit se od sebe navzájem, předávat si zkušenosti.

V průběhu kvalitativní části auditního šetření byl identifikován problém s dojížděním. Nejvíce kurzů je nabízeno v XY, což může být limitem v případě větší pracovní zátěže a je to komplikované pro osoby, které mají rodinu. Na druhou stranu je pochopitelné, že se nebude otevírat kurz v XY, kde by ho využilo

málo lidí. Záležitost se dá řešit také přenosem znalostí či on-line konferencí, formou e-learningu apod.

V průběhu šetření jsme ale zaznamenali také tento postoj: „Možnost (vzdělávání/kariérního rozvoje, pozn. auditorky) je, já se toho neúčastním, většina v XY, mám dost práce, nejedím, zkušenosti mám, necítím potřebu rozvíjet se, spíše co bylo, viděl/a jsem obsahy, dublovalo se, s tím, co jsem už absolvoval/a.“

Průběžné vzdělávání osob aktivních na trhu práce je v současné době zcela nezbytné jako předpoklad jejich stabilní pozice na trhu práce. Doporučujeme s těmito stereotypy aktivně pracovat a poukázat na důležitost průběžného vzdělávání, zejména u vedoucích pracovníků. Trendy v manažerské práci se stále mění a je naprosto zásadní dobře je znát a aktivně s nimi pracovat, dbát na rozvoj svůj vlastní i svých vlastních podřízených.

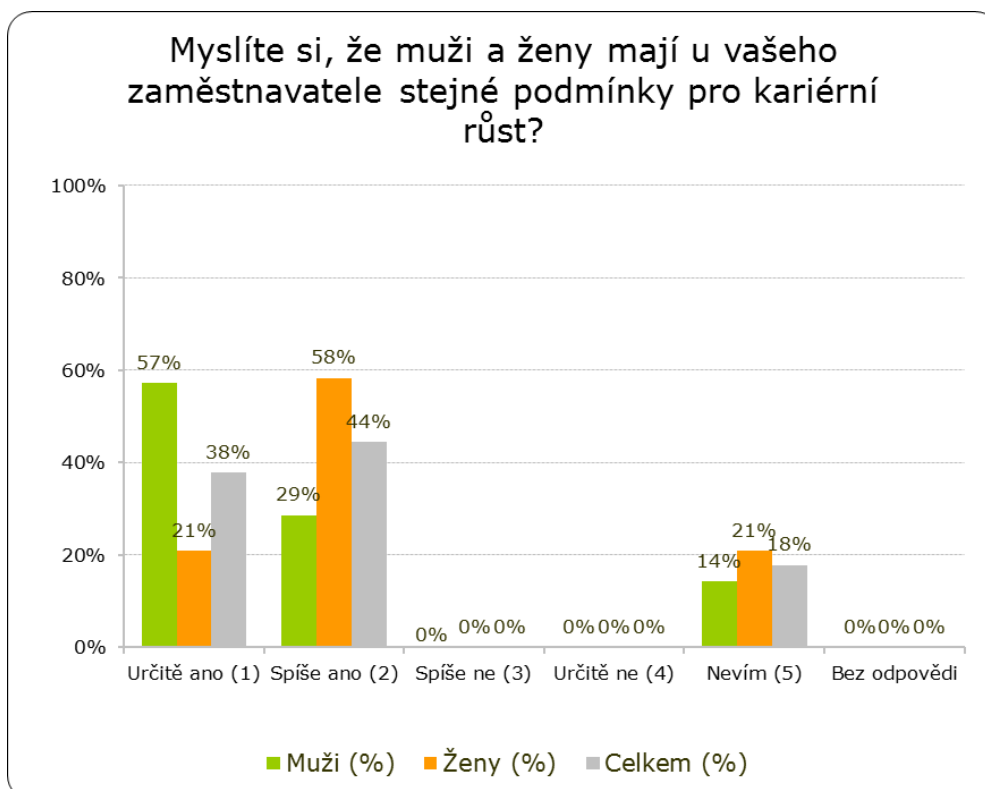
Kariérní rozvoj

V dotazníkovém šetření jsme se také ptali, zda mají muži a ženy v XY stejné podmínky pro kariérní růst. 82 % respondentů a respondentek mělo pocit, že muži a ženy mají

či spíše mají stejné podmínky ke kariérnímu růstu – opačný názor nevyjádřil nikdo. 18 % účastníků a účastnic šetření pak odpovědělo, že neví.

Jak vyplývá z dokumentu, který se věnuje rozvoji a vzdělávání ve firmě XY, mohou zaměstnaní z pohledu kariérního růstu využít tyto kurzy: Manažerský rozvoj – rozvoj vedoucích pracovníků, který se poskytuje ve 3 modulech: pro nové vedoucí pracovníky (start-up), podpora v určitých tématech (drive), individuální forma při práci s vnitřními bariérami v manažerské práci (leadershipcoaching). Rozvoj KC/sales – určeno pro operátory, kombinace tréninku a koučinku. Dále se dělí podle zaměření na práci s klienty, práci s IS, řešení plateb, programy a produkty, prodejní cíle, techniku, písemnou komunikaci, mentorování nových kolegů či argumentaci nabídky. Velmi vítáme kvalitně a transparentně popsané nabídky podpory talentů ve firmě.

Rozvojové programy ve firmě jsou – když se otevírá nové školení, je informace rozesílána interní komunikací, zaměstnanci či zaměstnankyně se mohou přihlásit. Je pouze



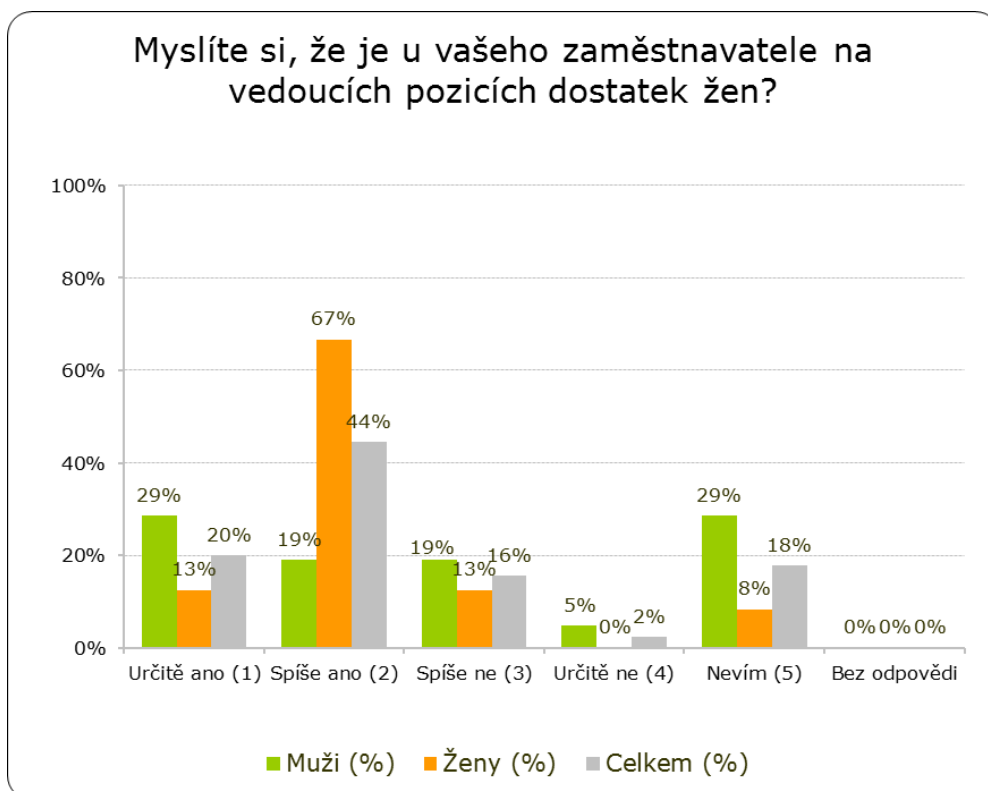
nutné, aby přihlášku schválil/a vedoucí. Zaměstnaní se vyjadřovali, že by bylo lepší, kdyby vedoucí pracovníci přímo vytipovávali své nástupce, nevyhovovala jim možnost se do tréninků hlásit samostatně. A ti, kteří tréninkem prošli, k němu byli skeptičtí: „Nejdřív super, super, byli všichni nadšeni. A po druhém meetingu vlastně řekli, že neví, co s námi budou dělat... Bylo to špatně připravené, malá podpora od vedoucích...“ „Firma to neuměla uchopit – trochu to byl výstřel do tmy.“

Kariérní postup je ve firmě možný, není bráněno v postupu, využívá se i postup na horizontální úrovni, tzv. „cross oddělení“. Když projeví zaměstnanec či zaměstnankyně zájem přestoupit do oddělení, o které má zájem, není to problém a je firmou podpořeno.

V dotazníkovém šetření jsme se také ptali, zda je ve firmě dostatek žen na vedoucích pozicích. Že je ve vedoucích pozicích dostatek či spíše dostatek žen odpovědělo 80 % žen, ale pouze 48 % mužů. Že není či spíše není dostatek žen ve vedení, se domnívá 24 % mužů a 13 % žen. Nevím odpovědělo 29 % mužů a 8 % žen.

Nutno podotknout, že z hlediska vertikálního uspořádání je závod vychýlen ve prospěch mužů, kteří zastávají více vedoucích pozicí – v závodě v XY je 5 mužů ve vedoucích pozicích, ale žádná žena, jak vyplynulo ze statistik, které jsme obdrželi. Ale jak již bylo uvedeno, není toto číslo zcela relevantní, jelikož je řada týmů v XY rozdělena, vedoucí jsou často v jiných pobočkách, městech či zemích. V celé firmě je pak zaměstnáno 862 lidí (430 mužů a 432 žen), 122 osob je ve vedoucích pozicích, z nichž je 32 žen. Ve vedoucí pozici je tedy 79 % mužů a 21 % žen, což je v hrubém rozporu s 50% zastoupením žen a mužů ve firmě.

Genderový aspekt kariérního postupu a nedostatek žen ve vedoucích pozicích nebyl respondenty a respondentkami auditního šetření plně reflektován – v dotazníkovém šetření na nedostatek žen ve vedení upozorňovali překvapivě častěji muži. Pro firmu může být konkurenční výhodou větší zastoupení žen ve vedoucích pozicích, využití jejich potenciálu objevuje v současné době čím dál více firem. Jestliže ženy nejsou zastoupeny na vedoucích pozicích tak jako muži, může to být dáno jejich preferencemi, ale hovoří se také o tzv. neviditelném



skleněném stropu, který může ženám bránit v jejich kariérním rozvoji. Možná i jen práce s informací, že ženy jsou velmi kvalitními nadřízenými v interních dokumentech a prostřednictvím školení a vzdělávání či v interním newsletteru, může být inspirativní pro ty, které jsou na řadových pozicích, a může měnit stereotypní představu o výsostném postavení mužů na vedoucích pozicích.

Doporučení

- Zjišťovat a sledovat pravidelné naplňování potřeb zaměstnanců/kyň v oblasti vzdělávání a rozvoje. Vzdělávání více provázet s individuálním plánem každého zaměstnance/kyně i s ohledem na proces hodnocení. Dbát na to, aby si všichni zaměstnaní byli vědomi důležitosti celoživotního vzdělávání, vzdělávání plánovat tak, aby i vysoce postavení manažeři s dlouhodobou zkušeností našli kurzy a semináře, které by je mohly obohatit.
- Doporučujeme zvažovat časové možnosti školení a z důvodu úspor přenášet vzdělávání probíhající v ostatních vzdálených pobočkách e-learningovou formou či formou on-line konference, pakliže to je možné. Nelze limitovat vzdálenější pobočky tím, že jim vzdělávání nejsou dostupná, protože jsou podmíněna cestou přes celou republiku.
- Doporučujeme revidovat rozvojový program, lépe jej zacílit a „prodat“ jak osobám, které se ho chtějí účastnit, tak vedoucím pracovníků. Doporučujeme též zvažovat genderový rozměr, podpořit ženy, aby se rozvojového programu účastnily a nadále pracovat aktivněji s jejich potenciálem.
- Doporučujeme ženy cíleně a systematicky podporovat při kariérním růstu, nabírat ženy na vedoucí pozice, případně zavést systém kvót či jiných pozitivních opatření. Povzbuzovat je pro vstup do programů zaměřených na leadership. Motivovat

vedoucí žen/talentek.	pracovníky Nabírat	k podpoře nové zaměstnankyně do vedoucích pozic. Dbát na diverzitu výběrových komisí.
-----------------------	--------------------	---

Age management ve vztahu ke genderu

Tato kapitola se zabývá otázkou age managementu a věkové diverzity. Age management je způsob řízení s ohledem na věk zaměstnaných, který zohledňuje průběh životních fází člověka ve vztahu k práci a přihlíží k jeho měnícím se potřebám (zdraví, kompetence, ale i hodnoty, postoje a motivace). Seniorita se stává uznávanou a oceňovanou kvalitou. Age management klade důraz na kvalitu výstupů a přínosů člověka v jednotlivých fázích životního cyklu, tj. stejně mladých, jako starších zaměstnanců a zaměstnankyň. Současně je kladen důraz na potřebu a nutnost dosáhnout stabilní základny zkušených zaměstnanců/kyň z vlastních zdrojů a dlouhodobě je udržet a kultivovat. Právě zaměstnanci a zaměstnankyně vyššího věku disponují cennými zkušenostmi a znalostmi, které organizace ztrácí ve chvíli, kdy nevychází vstříc jejich specifickým potřebám v soukromém životě.

Firma je aktivní ve snaze udržovat pracovní vztah s osobami, které odcházejí do důchodu, je snaha dále je zapojovat. „Jo, vím, že v tom technickém oddělení je taková stará garda, celý oddělení asi 50-60 let věku a vím, že tady byli lidi i co přesluhovali.“ Osoby staršího věku jsou vnímané jako přínosné, i s ohledem na přenos know-how a udržování zkušeností a praktických dovedností, kterými disponují. „Spíš vím interně o daleko víc věcech, nežli mí nadřízení, mám tu firmu prolezlou – a i ty sítě – takže vím, jak to je obchodně – hýčkají si mě díky těm znalostem, co bylo předtím.“ Osoby služebně starší, se kterými jsme mluvili, jsou ve firmě i po letech spokojeny, motivující by pro ně bylo, kdyby se ve firmě co dva roky zvedal plat. Aby se nesnižoval standard, na který jsou zvyklí a na který mají také již nárok po odpracovaných letech.

Při individuálních rozhovorech a fokusních skupinách bylo též zmíněno, že ve firmě bylo přítomné povědomí o nedostatečných kvalitách starších zaměstnanců a zaměstnankyň, kteří byli při propouštění pod větším tlakem, právě na základě zcela stereotypních představ, že stárnoucí lidé nejsou již tak pružní a přizpůsobiví a že klesá jejich výkonnost. „Taky jsem to... slyšel, že jsem starý...” Ve firmách je potřeba vždy kombinovat různorodé zkušenosti, jak mladých lidí, kteří mohou mít jiné způsoby práce, než starší osoby. Pouze dynamika práce a schopnost rychleji se učit však neznamena vždy záruku dobrých výsledků.

V rámci age managementu je potřeba dbát na zdravé pracovní prostředí. Doporučujeme se této věci intenzivněji věnovat. Dobře prováděný age management se nezaměřuje pouze na starší osoby, ale snaží se zdravé prostředí budovat pro všechny věkové skupiny. Péče o zdraví je celoživotní záležitost.

Příklad z praxe

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

Doporučení

- Zvážit vytvoření celkového konceptu age managementu: jeho propojení na stávající aktivity, důraz na zdraví a jeho podporu, ergonomii pracovního místa, umožňovat postupný odchod do důchodu a nabízet k tomu varianty flexibilních forem práce.
- Doporučujeme, aby vedoucí pracovníci firmy prošli školením zaměřeným na nediskriminaci s ohledem k věku a o

principech age managementu, negativní postoj ke stárnoucím zaměstnancům a zaměstnankyním může výrazně zhoršovat atmosféru ve firmě a může být ve výsledku diskriminační.

- Podporovat muže i ženy k preventivní péči o zdraví již od mladšího věku prostřednictvím povinných školení, nabídek rehabilitací, masáží, nadstandardních lékařských preventivních prohlídek zaměřených na problémy, se kterými se zaměstnanci potýkají apod. Mezi zaměstnanými šířit osvětu o problematice age managementu, stárnutí a zdraví.

Systém hodnocení a odměňování

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

Systém hodnocení

Hodnocení je formalizovaný proces, probíhá půlroční a roční hodnocení. V interních dokumentech, které jsme obdrželi k analýze v rámci auditu, nebylo nikde formálně popsáno. Od hodnocení se odvíjí i roční bonusy.

V auditním šetření bylo hodnocení vnímáno spíše jako komplikace, vedoucí pracovníci je nevnímají jako nástroj, který by zvyšoval efektivitu a motivaci, zaměstnaní je neberou jako ocenění své práce a příležitost k plánování profesního rozvoje. Pro většinu osob je hodnocení zcela formální a byrokratická záležitost: „...na to si sedneme,

abychom to měli za sebou...” „Na konci se odklikne, co je splněno, a myslím, že nikdo nečte, co tam je napsáno za ty cíle...”

Systému hodnocení zaměstnání a zejména vedoucí pracovníci a pracovnice nerozumí, nejsou s ním identifikováni. Ti, kteří se účastnili kvalitativního šetření, neprošli žádným kurzem, který by jim hodnocení lépe vysvětlil, a kde by se naučili, jak efektivně hodnotit.

Proces je sice nastaven, ale pakliže s ním nejsou zaměstnanci a zaměstnankyně identifikováni a nevnímají jeho smysl, nestane se funkčním nástrojem. Hodnocení je složitý proces, který je nutné vedoucí pracovníky a pracovnice dobře naučit, semináře a kurzy zaměřené na prohloubení vědomostí o hodnocení by měly probíhat každoročně. Systém hodnocení je nutné průběžně inovovat a vyvíjet, sledovat trendy na trhu práce a přizpůsobovat se jim.

Doporučení

- Doporučujeme systém hodnocení revidovat, nechat vedoucí pracovníky a pracovnice proškolit, jak efektivně hodnotit, informovat zaměstnance a

zaměstnankyně firmy o důležitosti hodnocení a jeho smyslu.

- Při hodnocení je vždy dobré dbát na to, aby i podřízení měli prostor vyjádřit se k práci svých nadřízených. Hodnocení je důležitá součást personálního procesu, která může podporovat motivovanost zaměstnaných a komunikaci ve firmě.
- I rámci hodnocení je důležité dbát na to, aby bylo podloženo skutečnými pracovními výsledky a nevycházelo z genderových předpojatostí. I toto by mělo být předmětem školení v oblasti hodnocení pro vedoucí pracovníky a pracovnice.

Odměňování

Podmínky odměňování nebyly součástí žádného interního dokumentu firmy, který jsme v rámci auditu obdrželi. Z vlastního auditního šetření vyplývalo, že lidé mají mzdu nastavenou podle toho, jakou pozici vykonávají. Jsou pozice, kde je fixní mzda, jsou pozice, kde je mzda závislá na provizi, jsou pozice, kde je mzda předmětem vyjednávání. Složkou odměňování je i osobní ohodnocení, bonusy, které se odvíjejí od plnění osobních a firemních cílů, za mimořádný výkon je možné získávat měsíční odměny.

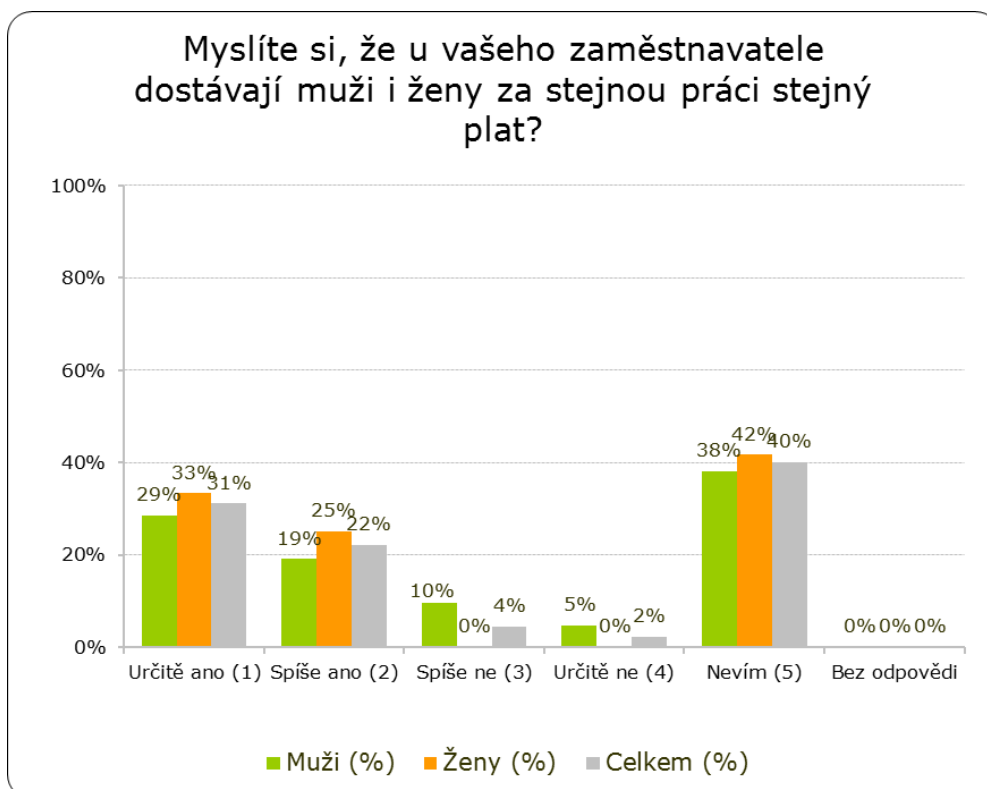
V dotazníkovém šetření jsme se ptali zaměstnanců a zaměstnankyň, zda jsou muži a ženy odměňováni za stejnou práci stejně. Že určitě ano či spíše ano, odpovídalo 48 % respondentů mužů a 58 % respondentek žen. Ženy jsou více přesvědčeny o tom, že odměňování je rovné. 40 % respondentů a respondentek se k výši platu nevyjádřilo, odpověděli, že neví, což koresponduje s nízkou mírou transparentnosti v odměňování v ČR. „My oficiálně nevíme, kdo kolik má a nemluví se o tom, posledních patnáct let už nic nevíme, bývalo to prakticky veřejné.“

Ve firmě převažuje přesvědčení, že mzda je založená na měřitelných výsledcích a na výkonu, tudíž že není možné ženy a muže odměňovat různě. I pro vedoucí pracovníky je důležité, jak budou pracovat jejich podřízené a podřízené, protože vedoucí je hodnocen i podle jejich výsledků. Vedoucí pracovníci nemají kromě jednorázových odměn moc prostoru pro motivaci svého týmu. S motivací proto vedoucí pracují spíše na úrovni podpory, otevřené atmosféry, snaží se pomáhat, vycházet lidsky vstříc potřebám a požadavkům. Mzdový systém je vnímán jako objektivní a spravedlivý, nedávající prostor pro

nerovnosti – byť jak vyšlo z dotazníkového šetření, celých 40 % zaměstnaných neví, jestli mají zaměstnaní muži a ženy stejnou odměnu za stejnou práci.

Z kvalitativního šetření vyplývalo, že úkorně jsou vnímány rozdíly ve mzdách, které se liší v jednotlivých regionech. V některých odděleních a na některých pozicích k tomu nedochází, někde k tomu dochází, nebo mají takový pocit příslušné osoby. „Já si myslím, že XY je víc hodnocená než naše pobočka...“ „V roce 1998 celé vedení přecházelo do XY, a kdo tam šel, měl automaticky o 30% navrch a od té doby se to pořád táhne...“ HR oddělení deklarovalo, že mzdy byly v určité době rozdílné, ale že rozdíly byly dorovnány.

Ve firmě se řeší problém aktuální na trhu práce v ČR: cena lidí, kteří hledají práci, vzrostla v souvislosti s nízkou nezaměstnaností, zatímco cena lidí aktivních na trhu práce nestoupala tak rychle. Proto je nutné nabíraným lidem nabízet vyšší mzdy, čímž se ale dostávají na srovnatelnou úroveň mezd, jako mají lidé, kteří již mají za sebou několikaletou praxi. „Nejsou rozdíly mezi muži a ženami, ale v tom, kdy člověk na pozici



nastoupil. Na stejné pozici jsou mzdy rozdílné.“ Je to problematické, zaměstnanci a zaměstnankyně firmy by měli být informováni o tom, jak firma situaci řeší. Je snaha dorovnávat osobám s praxí v rámci odměn a bonusů.

S rozdíly ve mzdách mezi ženami a muži se lidé ve firmě nesetkali, neidentifikovali jako problém – ani ve smyslu, že na pozicích, kde je zaměstnáno více žen (administrativa, call centra), jsou zpravidla nižší mzdy pouze díky tomu, že tam převažují ženy. „Myslím, že v tom XY nikdy nedělalo rozdíly – že to hrozí spíš v malých firmách... Tady v XY – nesetkal jsem se s rozdílným odměňováním.“

Doporučení

- Odlišit v odměňování osoby nově nastupující a osoby, které již disponují praxí. Pro dlouhodobé zaměstnance/kyně, je to, že nejsou odměněni firmou za praxi a zkušenosti, výrazně negativní signál. Doporučujeme o systému a pravidlech odměňování, který se mění pod tlakem trhu, informovat zaměstnance a zaměstnankyně.
- Doporučujeme zaměstnané informovat o regionálních rozdílech ve mzdách a o jeho případném dorovnání, protože v této oblasti zjevně panuje značná neinformovanost, která může přispívat k negativní atmosféře ve firmě, založené na nedostatečně podložených údajích. Firmy mají povinnost odměňovat rovně napříč regiony dle litery zákona: za stejnou práci, stejná odměna. Deklarace rovné odměny je součástí interních dokumentů firmy XY.
- Monitorovat přidělování odměn dle pohlaví, sledovat, komu se systematicky odměn nedostává – a zjišťovat, zda důvody nemohou být genderově podmíněné.
- Využít veřejně dostupný systém Logib – analytický nástroj MPSV ČR pro samostatné testování rovnosti

v odměňování mezi muži a ženami – tj. testování stejné odměny za stejnou práci.

Benefity

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

Systém benefitů pro zaměstnance XY upravuje interní směrnice. Zaměstnancům a zaměstnankyním jsou pak nabízeny tyto benefity: stravenky, příspěvek na penzijní připojištění – měsíčně ve výši 3 % základní mzdy, pro osoby v HPP minimálně 12 měsíců. Nárok se nevztahuje na osoby na MD/RD, důchodce. Dále týden dovolené navíc, sleva na služby XY – sleva na firemní produkty, podpora jazykového vzdělávání – týká se AJ u osob, které ji potřebují ke své pozici. Rovněž možnost využívat homeoffice a pracovat na zkrácený úvazek. Další dovolená navíc odměnou za loajalitu – týká se zaměstnaných, kteří pracují ve firmě po dobu 10 let a více. Tito lidé mají nárok na dovolenou navíc v rozsahu 1 – 3 dny podle počtu odpracovaných let. V roce 2015 měli nárok všichni pracující ve firmě min. 10 let, v následujících letech nárok jen v roce jubilea (10, 15, 20 let). Také XY SIM karty – program pro zaměstnané XY, kteří jsou ve firmě nad 12 měsíců. Možnost získat až 4 SIM karty pro soukromé účely v rámci rodiny, sleva na služby / zaměstnanecká výhoda u obchodních partnerů.

Z auditního šetření vyšlo najevo, že jsou i další benefity, které nejsou ve směrnici zmíněny, např. MultiSport karta, zvýhodněná sazba za pohonné hmoty, nákupní karta do Makra, kterou zaměstnanci a zaměstnankyně obdrželi.

Nabídka benefitů je široká a zaměstnaným vyhovuje. Zmiňovali, že by dále ocenili přání od vedoucích pracovníků, případně finanční odměnu při příležitosti jubileí, slevové karty do dalších obchodů či benefity systémem kafeterie, aby měli větší možnost volby.

Ve firmě XY nejsou založené odbory. Ve firmách, kde jsou odbory, je možnost benefity a lepší podmínky prosazovat cyklicky prostřednictvím kolektivní smlouvy. Při obnovování kolektivní smlouvy diskutují zaměstnaní o spokojenosti s benefity, iniciují jejich rozšíření či změny. Protože tuto možnost osoby pracující v XY nemají, doporučujeme jednou za dva roky provádět dotazníkové šetření ohledně spokojenosti s benefity, záležitost monitorovat, vyhodnocovat a systém dle výsledků přizpůsobovat.

Specificky jsme se ptali na to, zda by zaměstnaní měli zájem o „sickdays“, které jsou aktuálně velmi populárním benefitem a pro řadu firem jsou samozřejmostí. V této souvislosti byl zmiňován benefit navíc dnů volna k dovolené v tom roce, kdy lidé odpracují pro firmu určitý počet let (viz Směrnice). Je to neotřelá záležitost a připadá nám jako velmi vhodná s tím, že bychom ji navrhli poněkud rozšířit. Pakliže by bylo možné dovolenou s odpracovanými lety o den/dva/tři prodlužovat například za odpracovaných 10/15/20 let, ovšem ne jen v roce dovršení odpracovaných let, ale setrvale, tak by to bylo možné chápat jako příklad dobré praxe v oblasti age managementu. Ocenění pracovníků a poděkování jim za dlouhá léta strávená ve firmě formou odpočinku, který se vrátí firmě nazpátek. Obdobnou dobrou praxi známe z firem v severských zemích, které jsou průkopnické při práci s age managementem. Menší tlak na benefit „sickdays“ vychází v závodě XY také z toho, že zaměstnaní mají možnost pracovat z domova. Tuto možnost využívají, když se necítí dobře a nechtějí přicházet do styku s kolektivem, aby své spolupracovníky a spolupracovnice nenakazili.

Doporučení

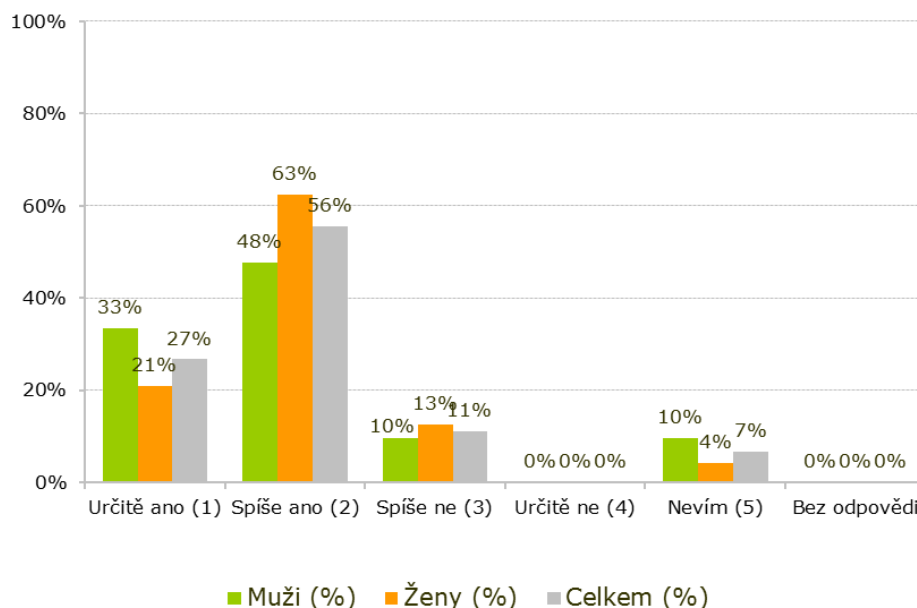
- Sledovat a monitorovat skladbu a čerpání jednotlivých benefitů v závislosti na potřebách a preferencích zaměstnaných. Provádět průzkumu spokojenosti ohledně nabídky benefitů. I v tomto ohledu je vhodné údaje vyhodnocovat s ohledem na pohlaví, věk, závazky péče o děti či jiné osoby apod.
- Revidovat ve Směrnici soupis benefitů, aktualizovat o nové údaje. Doporučujeme vyjmout záležitosti týkající se úpravy pracovní doby. Na částečný úvazek a jinou vhodnou úpravu pracovní doby mají ze zákona nárok osoby, které pečují o malé děti či o zdravotně postižené či jinak nemohoucí. Homeoffice disponuje vlastní směrnici.
- Doporučujeme zvážit, zda by nebylo možné některé benefity, ze kterých jsou vyjmuti rodiče na mateřské/rodičovské dovolené, rozšířit i na ně. Například účastnit se jazykového vzdělávání by mohlo přispívat k zvyšování jejich kapacit a udržování kontaktu s pracovištěm. Pro mnoho rodičů by to mohlo být zajímavou motivací a určitě by záležitost ocenili. Explicitní vyjmutí rodičů na mateřské/rodičovské dovolené z benefitu penzijního připojištění by se mohlo jevit jako diskriminační. Doporučujeme záležitost revidovat.

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

Vychází váš zaměstnavatel vstříc potřebám svých zaměstnanců/kyň v otázce sladování soukromého a pracovního života?



harmonizován soukromý a pracovní život zaměstnanců/kyň, budou tito lépe a efektivněji odvádět práci, a tím i lépe plnit požadavky zaměstnavatele. Cílem zavádění opatření ke sladování je mimo jiné také odbourávání stresu souvisejícího s nedostatkem času na osobní život, snížení absencí, zlepšení pracovní atmosféry a optimalizace pracovního výkonu.

Oblast sladování není ve firmě XY systematicky uchopená, řeší ji více interních dokumentů: Pracovní řád, Nabídka benefitů pro zaměstnance XY (směrnice), Práce z domova – homeoffice (směrnice).

Dle dotazníkového šetření odpovědělo 6 mužů (29 %) a 2 ženy (8 %), že pečují o dítě do deseti let věku. 4 % osob, které se účastnily dotazníkového šetření, je samoživitelů či samoživitelek. Mužů pečujících o jinou závislou osobu kromě dětí je dle dotazníkového šetření 5 %, o jinou závislou osobu nepečuje žádná žena. Ze statistik vyplynulo, že na mateřské dovolené jsou v pobočce v XY aktuálně 2 ženy, na rodičovské dovolené je 8 žen.

Na otázku, zda zaměstnavatel vychází v oblasti sladování svým

zaměstnancům/zaměstnankyním vstříc odpovědělo 83 % osob, že ano či spíše ano. O tom, že je zaměstnavatel v této oblasti spíše nevstřícný, je přesvědčeno 10 % mužů a 13 % žen.

Terénní šetření ukázalo, že většina zaměstnaných je s možnostmi sladování spokojena. Zejména a především oceňovali zaměstnanci a zaměstnankyně možnost využívat flexibilní formy práce, které v ČR stále ještě nenabízí mnoho firem. Nabídka pracovní flexibility je velká deviza firmy XY. „Pro mě je to asi největší firemní benefit..., protože se dvěma dětmi člověk pořád lítá po doktorech, očkování, tím, že si můžu řídit pracovní dobu sám, nemusím si brát paragraf...“

Pozitivně byla také hodnocena atmosféra vůči rodičům, kteří potřebují sladovat a naopak loajalita a vděk za tuto možnost, která se zaměstnavatelům vrací: „Vycházeli mi vždycky vstříc, když jsem potřebovala zůstat na homeofficu a něco řešit. Je fakt, že nikdo z nás to nezneužívá, takže náš nadřízený vychází vstříc a nám se nestává, že bychom zůstávali doma měsíc, jsou to výjimečné věci, když zůstáváme 2-3 dny doma...“

Nicméně do podpory sladování patří řada dalších opatření jako management mateřské/rodičovské, udržování kontaktu se ženami na mateřské/rodičovské dovolené, podpora žen-matek při návratu do zaměstnání. Jsou firmy, které provozují dětské skupiny či mateřské školky, firmy, které finančně podporují dřívější návrat rodičů z mateřské/rodičovské dovolené, pořádají dětské tábory apod.

Doporučení

- Doporučujeme rozšířit spektrum opatření na podporu sladování pracovního a osobního života. Tato opatření poskytovat a nabízet všem zaměstnaným, nejen těm, kteří mají malé děti. Závazky péče mohou mít i další zaměstnanci a zaměstnankyně, například o stárnoucí rodiče. A i tito zaměstnanci potřebují podporu a vstřícnost, aby mohli na trhu práce fungovat co nejlépe.
- Doporučujeme podporu sladování vyjádřit v interních dokumentech, nastavit politiku firmy v této oblasti, seznámit s ní zaměstnané a důsledně ji zavádět. Jsou opatření, které nejsou finančně nákladná – např. management mateřské a rodičovské dovolené – a mohou mít velký efekt v plynulejším návratu rodičů na trh práce.
- Zaměřit se v oblasti sladování i na muže. Potřeby žen i mužů mohou být při formulování prorodinné politiky rozdílné a v ČR se stále automaticky počítá s tím, že péčí jsou zatíženy hlavně ženy. Je velmi důležité, aby se muži necítili implicitně vylučováni ze stávajících programů na podporu sladování. To může zapříčiňovat pocity nerovnosti, nespravedlnosti a frustrace.

Flexibilní formy práce

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

Společnost XY upravuje podmínky flexibilních forem práce v Pracovním řádu a ve směrnici Práce z domova - homeoffice.

V Pracovním řádu je definována pracovní doba, která je 37,5 hodiny týdně u trojsměnného provozu, 38,75 hodin týdně u dvojsměnného a 40 hodin týdně u ostatních. Přestávky jsou 30 minutové po 4,5 hodinách práce, přestávky se nezapočítávají do odpracované doby. „V případě zaměstnanců pracujících v třisměnném, dvousměnném a nepřetržitém provozu se začátek a konec pracovní doby řídí rozpisem směn stanoveným bezprostředním nadřízeným... Zaměstnanci v jednosměnném provozu mohou se souhlasem nadřízeného využít pružnou pracovní dobu.“ Pružná pracovní doba je definována následovně: povinná doba, neboli jádro, 9.00 – 15.00 hod., možnost doplnění pohyblivou dobou v rozmezích 7.00 – 9.00 + 15.00 – 22.00 hod. Vyrovnávací období je 1 týden. „V případech, kdy se pružná pracovní doba neuplatní (u jednosměnného provozu), je pracovní doba 8.30 – 17 hod. Vybrané pozice a oddělení mají začátek pracovní doby v 8.30 za účelem zajištění provozu (dispečink, sales, customerservice, recepce apod.).“

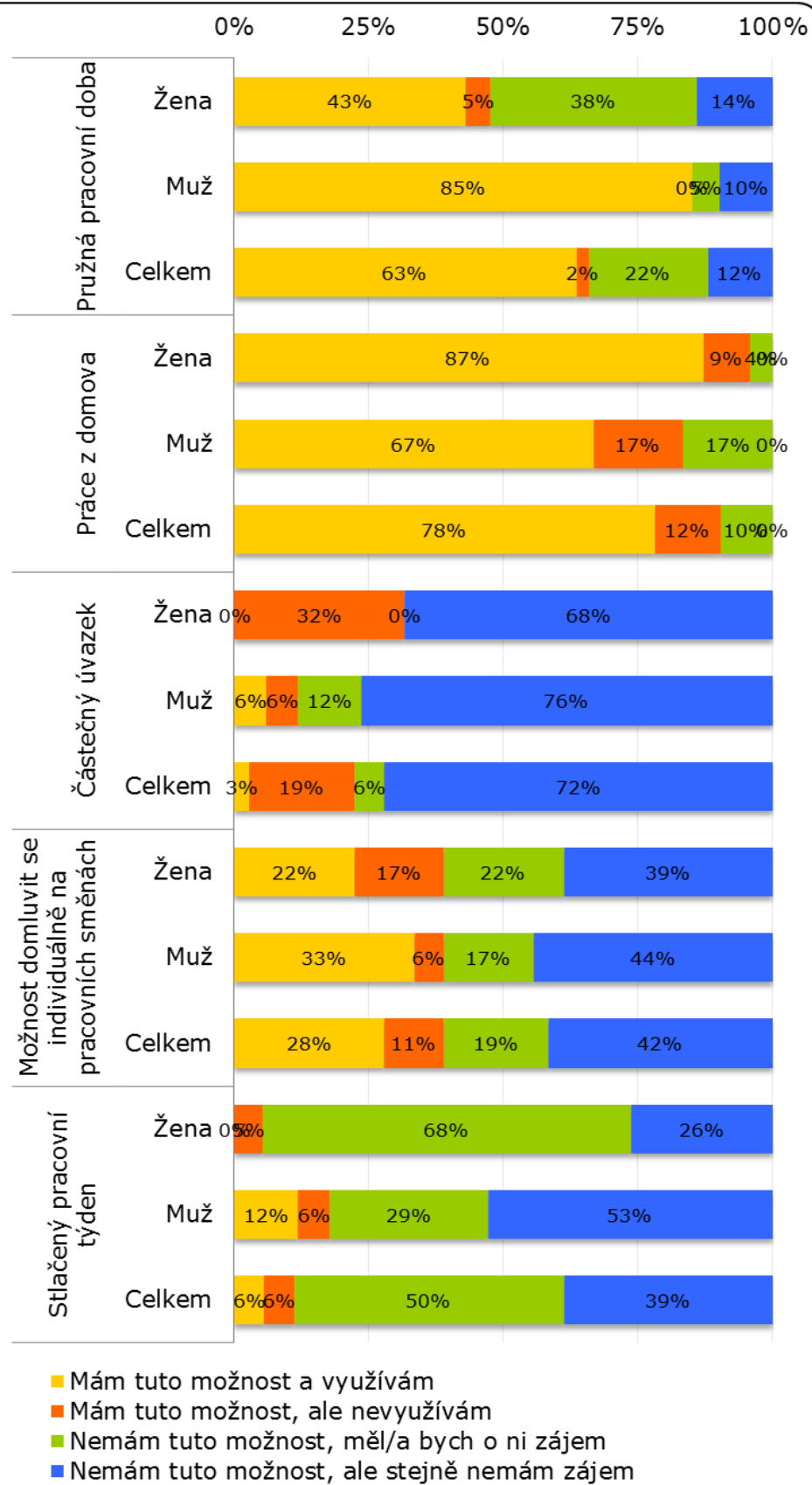
V XY panuje velmi otevřený přístup k využívání homeoffice. Tuto možnost mohou využívat i operátoři a operátorky v call centru. Zaměstnankyně a zaměstnanci tento přístup oceňovali, pro mnohé je tato možnost důležitá pro sladění rodinného a pracovního života. Práce z domova je definována směrnicí, která

platí od roku 2011. Směrnice se týká pouze Klientského centra XY, což jsou osoby, které nepracují na pracovišti, ale vykonávají sjednanou práci v domácím prostředí. Ve směrnici jsou stanoveny požadavky na využívání homeoffice: dostatečně rychlý internet, dodatek k pracovní smlouvě (práce na homeoffice). Přejít na práci z domova je stanoven různě podle toho, z jakého oddělení člověk přichází (backoffice, call centrum, savedesk, helpdesk). Pokud zaměstnaná osoba na homeoffice neplní klíčové cíle, je možné ji z homeoffice dočasně stáhnout. Ve směrnici jsou také upraveny podmínky výpadku na homeoffice (technické záležitosti, nepřipojení k internetu apod.).

Na jiný než plný pracovní úvazek pracují dle dotazníkového šetření v 10 % muži. Pružnou pracovní dobu využívá 43 % žen a 85 % mužů, zájem o pružnou pracovní dobu by mělo 38 % žen a 5 % mužů. Práci z domova využívá 87 % žen a 67 % mužů, zájem o ni by měly 4 % žen a 17 % mužů.

Na částečný úvazek pracovalo 6 % mužů (což se zdá v rozporu s předešlým odstavcem, na tuto otázku jsme se ptali ve dvou různých částech dotazníkového šetření a zdánlivý rozpor může vycházet z toho, že se sem započítaly osoby DPP/DPČ či případně jiné osoby, které pracují v méně standardním režimu). Na částečný úvazek nepracovala žádná žena a zájem o částečný úvazek by mělo dalších 12 % mužů a žádné ženy. Zájem o částečné úvazky je v ČR nižší než v jiných zemích Evropy, je zde zvykem zůstat delší dobu s dítětem, pak ho umístit do zařízení péče a nastupovat do práce na plný úvazek. Roli hrají také nižší platy, které v ČR ve srovnání se zeměmi západní Evropy máme.

Možnost domluvit se individuálně na pracovních směnách má 22 % žen a 33 % mužů, zájem o možnost individuální dohody by mělo dalších 22 % žen a 17 % mužů. Stlačený pracovní týden nemá žádná žena, zájem o něj by mělo 68 % žen, ve stlačeném pracovním režimu pracuje 12 % mužů a zájem o něj by mělo dalších 29 % mužů.



Zdroj: Výzkumná zpráva Sociores

Flexibilní formy práce nemohou využívat všechny pozice, ale na základě těchto zjištění a zájmu ze strany zaměstnaných o rozšíření jejich dostupnosti doporučujeme revidovat, zda nelze okruh pozic, ne kterých by byla možná větší flexibilita, ještě rozšířit a při této příležitosti se zaměřit na ty formy práce, o které je největší zájem.

Práce z domova je samozřejmě nerealizovatelná pro určité pozice, stejně tak pružnou pracovní dobu lze jen obtížně realizovat při směnném provozu. Přesto je velmi důležité zjišťovat průběžně, o co by měli zaměstnanci/zaměstnankyně zájem a snažit se vycházet jejich potřebám kreativně vstříc. Velmi důležité ovšem je, aby zaměstnaní byli důkladně informováni o tom, jak jednotlivé flexibilní formy práce fungují, jaký je jejich potenciál a limity, aby byli schopni dostatečně realisticky zhodnotit své potřeby.

Flexibilita práce je velkým trendem v zemích EU a stává se důležitou konkurenční výhodou firem, které s ní umí dobře pracovat. Z výzkumů, které se týkají nejmladší generace, vyplývá, že zájem mladých lidí je pracovat ve firmách, které maximální míru flexibility nabízejí. Důležité je, aby osoby, které na flexibilní formy práce nastupují, dobře znaly rizika a limity daných forem práce a nadřízení byli proškolení, jak s týmem, kde osoby pracují v různých pracovních režimech, pracovat.

Z fokusních skupin a individuálních rozhovorů vyplynulo převážně, že s nastavením flexibility jsou zaměstnaní spíše spokojeni a že flexibilitu vnímají jako jeden z největších benefitů, který jim firma nabízí. Ženy by uvítaly, kdyby mohly více využívat pružnou pracovní dobu a práci formou stlačeného pracovního týdne, muži stlačený pracovní týden.

Účastníci a účastnice fokusních skupin a individuálních rozhovorů dále oceňovali, že

mohou flexibilitu využívat v urgentních případech, kdy onemocní dítě atd. V tyto momenty vychází vedení vstříc.

Ve firmě je hojně využíván homeoffice. „*Pro HO dáváme pouze telefon, počítač používá ten, co má doma, výkonnostně vysoké požadavky na vzdálené připojení nemáme, ani internetové připojení nemusí být vysokorychlostní, stačí stabilní, aby kolísavá konektivita telefonu neohrozila hovory s klienty...*“ „*Pokud má zaměstnanec XY služby doma, tak má na to výrazné slevy.*“

V této souvislosti upozorňujeme, že dle zákona je zaměstnavatel povinen osobě pracující z domova uhradit veškeré náklady, které zaměstnanci/zaměstnankyni při práci z domova v souvislosti s výkonem práce pro zaměstnavatele vzniknou (elektrickou energii, náklady na připojení, notebook apod.). Strany se mohou dohodnout i tak, že se tyto náklady budou hradit měsíční paušální částkou. Z hlediska nastavení homeoffice je důležité, že je pro zaměstnance i zaměstnankyně možnost pracovat i z kanceláře. Práce z domova nemusí vyhovovat každému. „*Já dělám jen z domova a musím být připojená a být k dispozici... Mohla bych být i v kanceláři, kdybych chtěla, a máme tu asi šest míst, která si můžeme střídát.*“

Doporučení

- Navrhujeme zvážit možnosti poskytování větší flexibility. Je ale potřeba realizovat na základě průzkumu a zvážit možnosti, které mohou být limitem (zejména provozní důvody). Rozšíření částečných úvazků by mohlo podpořit rodiče v dřívějším návratu na trh práce, které se jeví jako vítané zvláště v tomto období, kdy je trh práce přesycen.
- Možnost pracovat ve flexibilních pracovních režimech je jednou z největších deviz firmy XY, doporučujeme záležitost lépe prodat, inzerci na nová pracovní místa založit na

této výhodě. S flexibilitou nadále intenzivně pracovat jak v interních dokumentech, tak v praxi, jelikož o rozšíření je mezi zaměstnanými nadále zájem.

- Sledovat směry a trendy na trhu práce v oblasti flexibility, legislativní vývoj v oblasti, pružně nastavovat vnitřní systém dle platných zákonů.

Management mateřské/rodičovské

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

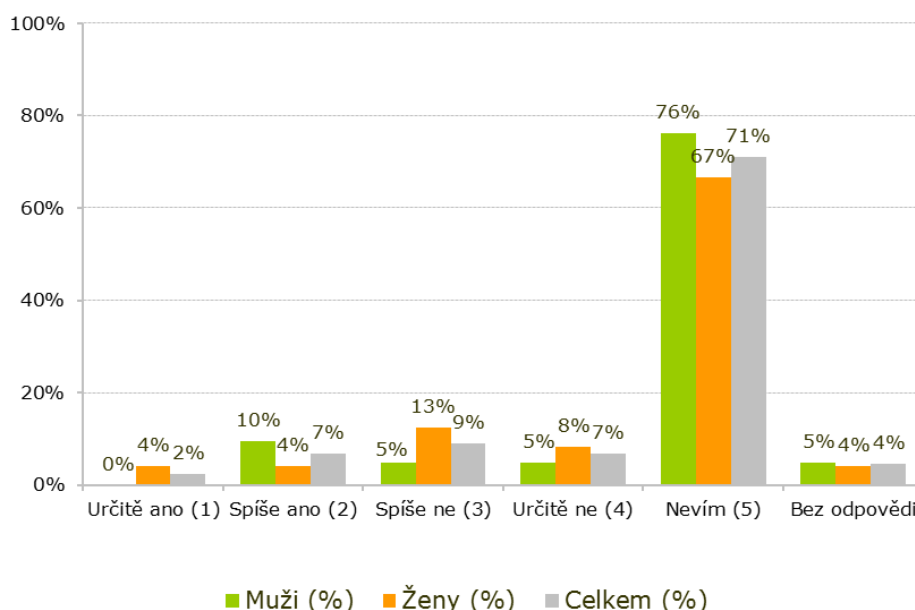
Z poskytnutých dokumentů k auditu nevyplývá, že by management MD/RD byl nějakým způsobem formálně řešen, v dokumentech tato úprava chybí. Neexistuje tedy jednotný přístup napříč celou firmou,

důležitost komunikace v průběhu mateřské/rodičovské dovolené není zdůrazňována a bude tedy spíše záležet na osobních vazbách a iniciativě odcházejících zaměstnankyň a konkrétních vedoucích pracovníků a pracovníků, jak se k situaci postaví.

Zaměstnankyně rovněž neměly během MD a RD příležitost se dále vzdělávat a rozšiřovat si svoji kvalifikaci. Dále během mateřské/rodičovské ztrácí nárok na benefit ve formě penzijního připojištění.

Z dotazníkového šetření vyplynula spíše rozpačitost ohledně udržování kontaktu se zaměstnanými na mateřské/rodičovské dovolené. Nejvíce lidí odpovídalo, že neví, zda je kontakt udržován. Takto odpovídalo více 76 % mužů a 67 % žen. Na druhou stranu, o udržování kontaktu bylo přesvědčeno či spíše přesvědčeno 10 % mužů a 8 % žen. Že kontakt udržován není či spíše není deklarovalo 15 % respondentů a respondentek. Avšak procento osob, které neví, zda probíhá komunikace s osobami na MD/RD (71 %) je ve srovnání s jinými organizacemi opravdu vysoké a bylo by žádoucí zaměstnané i o těchto skutečnostech průběžně informovat.

Udržuje váš zaměstnavatel kontakt se zaměstnanými na rodičovské dovolené?



Z auditního šetření vyplývalo, že jsou oddělení, kde panuje vstřícnost k osobám na MD/RD. „To je u nás běžný, že jakmile holky získají zpátky trochu síly, tak se vrací třeba na poloviční úvazek... K nim se informace určitě dostávají, ale je většinou potřeba nahradit toho člověka ihned, jak odejde, ale ta nabídka je vždycky ve smyslu „ozvi se, až budeš moct“ a zkusíme to nějak vyřešit...“

Bylo komentováno i to, že osoby, které odcházejí na mateřskou/rodičovskou nemají přístup do firemních mailů, tudíž jim nechodí nabídky na vzdělávání a informace o firmě.

A zazníval i předpoklad, že ženy na mateřské/rodičovské dovolené by o podobné podpůrné aktivity neměly zájem. V každém případě je toto na volbě samotných konkrétních žen. Když však firma ani nic podobného nenabízí, lze těžko soudit, zda zájem je či není.

Doporučení

- Doporučujeme management mateřské/rodičovské systematizovat v interních dokumentech. Jedná se o

minimálně nákladné opatření, které může mít velký efekt v plynulém návratu na trh práce po mateřské/rodičovské a může přispívat k nižším ztrátám v kompetencích a kapacitách pečujících osob.

- Doporučujeme systém dalšího vzdělávání otevřít i lidem na mateřské/rodičovské, zvát je na vzdělávací akce, otevřeně deklarovat, že vítáte jejich účast, v případě jejich zájmu. V tomto směru zvážit zachování funkčnosti pracovního emailu v době MD/RD.
- Vypracovat informační materiál pro rodiče, kteří odcházejí na mateřskou/rodičovskou, informovat je o nastavení politik vzhledem k pečujícím, o jejich povinnostech a právech a o povinnostech a právech zaměstnavatele.
- V průběhu mateřské/rodičovské rodičům nabízet spolupráci formou DPP/DPČ, budou-li mít zájem. Pro rodiče to může být vítaným zpestřením a přivýdělkem, pro firmu pomoc kvalifikovaným člověkem ve chvílích, kdy čelí větší zátěži. Přispěje to k udržení kontaktu s firmou.
- Doporučujeme s rodiči na mateřské rodičovské dovolené systematicky

komunikovat, udržovat s nimi kontakt, nabízet jim možnost dalšího vzdělávání, pokud je to možné a efektivní, zvat je na pracovní akce a schůzky, společenské akce apod.

- Vždy je potřeba plánovat návrat z mateřské/rodičovské ve spolupráci s rodiči, aby byla firma dobře připravená.

Kultura pracovního prostředí

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

Přístup k politice rovných příležitostí

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

Rovné zacházení je v XY upraveno v několika dokumentech. Kodex obchodního chování obsahuje kapitolu s názvem Zdvořilost na pracovišti zahrnující témata – Rovné příležitosti, Pracoviště bez obtěžování a Chování při práci. Kapitola deklaruje snahu o zajištění rovných příležitostí pro zaměstnance.

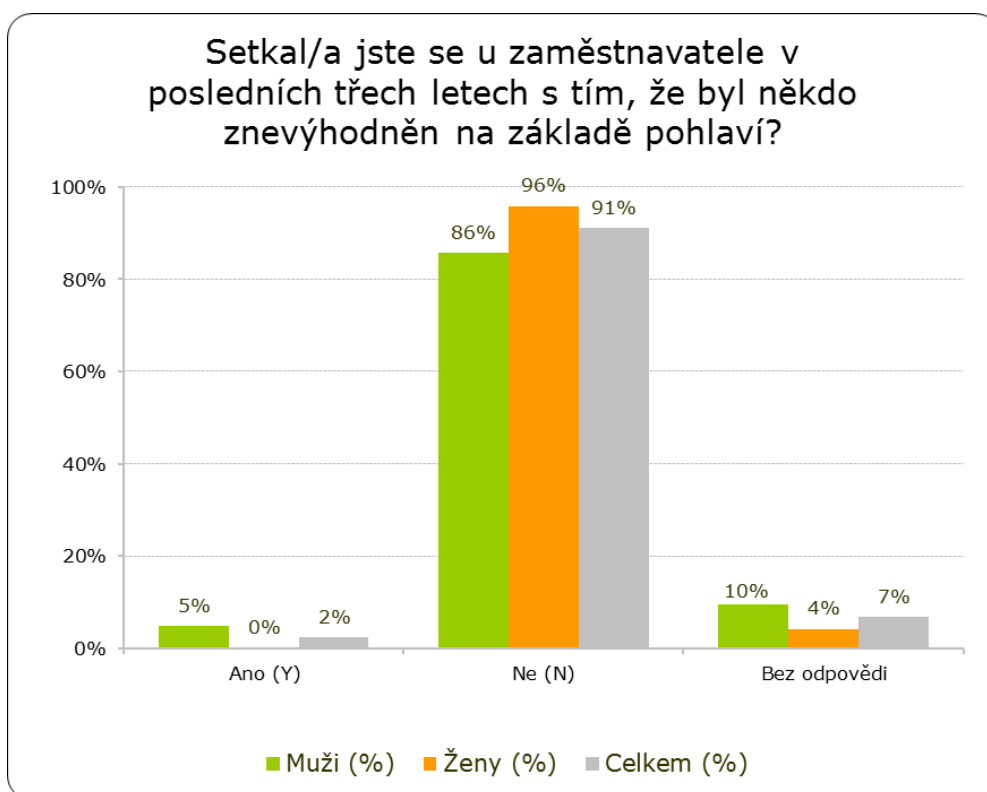
„Rozhodnutí společnosti v oblasti zaměstnání musí vycházet ze zásluh jednotlivce a firemních potřeb; nesmí hledět na rasu, barvu nebo etnický, kulturní, společenský či národní původ, sexuální orientaci nebo identitu, rodinný stav, pohlaví, zdravotní postižení nebo věk. Tento závazek se vztahuje na všechny aspekty zaměstnání – nábor, přijetí, hodnocení, povyšování, odměny, školení, vlastní rozvoj i ukončení pracovního poměru.“

Kapitola se dále hlásí k podpoře rozmanitosti a nepřijatelnosti jakékoliv formy obtěžování. Velmi oceňujeme, že jsou vyjmenovány konkrétní formy obtěžování a zaměstnanci a zaměstnankyně si tak mohou lépe představit, co tato forma chování představuje. Z pohledu rovných příležitostí je třeba ocenit kvalitní a profesionální zpracování této kapitoly. Co lze naopak vytknout, je zahrnutí těchto témat do kapitoly Zdvořilost na pracovišti. Rovné příležitosti a obtěžování jsou zásadní témata a jejich zařazení do kapitoly s tímto názvem může působit tak, že dochází k jejich zlehčování. Jedna z kapitol se věnuje i způsobu oznamování porušení kodexu včetně anonymního oznámení.

Rovné zacházení významněji tematizuje ještě Pracovní řád v části Pracovní kázeň. Je zde obsažen zákaz jakékoliv diskriminace a sexuálního obtěžování. Oceňujeme, že je zde toto téma explicitně uvedeno.

„Ve Společnosti je zakázáno jakékoliv sexuální obtěžování, jímž se rozumí zejména nežádoucí chování sexuální povahy nebo jiné chování spočívající v pohlavním pudu či pohlavním životě poškozující důstojnost zaměstnanců včetně chování nadřízených a kolegů.“

Dokumenty poskytnuté k analýze jsou ale převážně v generickém maskulinu. Používá se označení zaměstnanec, zákazník, pracovník, zástupce apod. Auditorky si jsou vědomy skutečnosti, že používání obou forem, tedy maskulina i feminina, může přispívat k zdoluhavějšímu procesu tvorby dokumentů, z hlediska genderové rovnosti se však jedná o velice důležitý aspekt. Je prokázáno, že ve většině případů si lidé při užití generického maskulina spontánně představí muže. Čím vyšší je prestiž dané pozice či profese, tím se také zvyšuje procento asociací s mužským pohlavím. V důsledku užívání generického maskulina se ženy vytrácejí z naší představy o veřejném životě, jsou systematicky zneviditelňovány a v reálném a materiálním důsledku také společensky znevýhodňovány.



Z hlediska vizuální stránky jsou v Kodexu obchodního chování zastoupeny ženy i muži i různé etnicity, nicméně jedná se spíše o mladé lidi a chybí zde větší reprezentace starších osob.

Pokud se týká otázek diskriminace, je důležité vnímat je i v souvislostech se snahou o rozvoj a podporu diverzity. Stereotypní představy často umožňují definovat pracovní pozice jako „mužské“ a „ženské“ a navzájem neprostupné. Potírání stereotypních představ může přispět nejen k desegregaci na horizontální úrovni (ženy techniky), ale i na úrovni vertikální (ženy manažerky).

V průběhu šetření byly ale zmiňovány i příklady dobré praxe, snaha týmy oživit a i to, že týmy, které jsou již různorodé, fungují lépe. „Většinou klienti na lince mi řekli „vy jste jenom žena, já chci mluvit s technikem“ a kolegové se mě pak zastávali: „já jsem slyšel, co vám říkala kolegyně, řeknu vám to samé“ a pak se mě třeba i klienti omluvili...“ „Někdy to klienti i ocení, že „vy jste baba a víte to líp než já.“

Firma s tématem diverzity pracuje, v interní komunikaci seznamovala zaměstnané s

Programem na podporu rozmanitosti, kde se píše i o pohlaví, věku nebo kulturní rozmanitosti. Cílem je vytvářet inspirativní společnost, podporovat rozmanitost na vedoucích pozicích, zavádět mentoringové programy na podporu diverzity a talentů, vybudovat diverzifikované sítě v každé národní organizaci. V rámci tohoto programu se také konala „inspirativní snídane“ se dvěma členkami top managementu na téma postavení žen v lokálním top managementu. Aktivnější práci s tématem diverzity v každém případě velmi vítáme. V případech neartikulované podpory diverzity může docházet nejen k nesystémovým krokům a protěžování některých skupin, ale i naopak k posilování stereotypů v rámci týmů – či zaměstnanecké populace jako celku.

Podle dotazníkového šetření se s případy znevýhodnění na základě pohlaví setkala v posledních třech letech 5 % mužů a žádná ženy, bez odpovědi ponechalo tuto otázku 7 % osob.

Při terénním šetření nebyl zaznamenán případ obtěžování, diskriminace či šikany. Z dotazníkového šetření vyplývá, že se

v posledních 3 letech setkala s tím, že by byl u zaměstnavatele někdo obětí šikany nebo sexuálního obtěžování, 2 % zaměstnaných. Zaměstnankyně a zaměstnanci uvedli, že vědí, jak řešit případ diskriminace, šikany či obtěžování, kdyby se s nimi setkali – situaci by umělo nebo spíše umělo řešit 74 % osob, které dotazník zodpověděly. Určitě a spíše by neumělo situaci řešit 20 % mužů a 13 % žen. Že neví, jak by situaci řešilo, odpovědělo 8 % žen. V průběhu terénního šetření zaznívalo, že firma má nebo měla linku, na kterou se v takovýchto případech je či bylo možné obracet.

Jelikož je součástí interních dokumentů firmy XY jednoznačné odmítnutí sexuálního obtěžování, včetně výčtu možného nevhodného chování, který zahrnuje „*např. prohlížení obrázků nebo časopisů, pronášení nevhodných výroků, nevhodné fyzické chování apod.*“, doporučujeme odstranit z pracovních stolů v XY kalendáře s nahými ženami, které jsme při auditním šetření registrovali a které rozhodně nepatří na pracoviště firmy.

Doporučení

- Doporučujeme standardizovat proces obrany proti šikaně a obtěžování na pracovišti. Tyto postupy již dnes patří k téměř běžné výbavě firem a organizací v ČR a mohou přispívat k prevenci negativních jevů a vyjadřují odmítavé stanovisko firmy k těmto záležitostem.
- V případě, že firma disponuje anonymní linkou, kterou lze využívat v případě šikany, sexuálního obtěžování a další negativních jevů, doporučujeme zaměstnané znovu podrobně informovat i o tom, jak s dotazem bude zacházeno (do kdy obdrží odpověď) a jak bude chráněna anonymita dotazujícího se.
- Doporučujeme odstranit kalendáře s nahými ženami z pracovních stolů v kanceláři XY, jelikož sama firma ve svých dokumentech považuje toto za projev sexuálního obtěžování.

- Doporučujeme nadále prohlubovat téma diversity, zaměřit se na osvětové a vzdělávací aktivity.

Systém komunikace

Tato kapitola se zabývá problematikou komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci a zaměstnankyněmi a vedením firmy. Existence zavedených a otevřených systémů komunikace se zpětnou vazbou podporuje otevřenost instituce a přispívá k motivaci a spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň. Zároveň je důvěra vůči způsobům komunikace s příslušnými odděleními a vedením úřadu způsobem, jak podpořit korektní a nediskriminační jednání.

Komunikaci ve firmě ovlivňuje organizační struktura firmy – řada vedoucích pracovníků a pracovníků zaměstnanců a zaměstnankyň z pobočky XY má své kanceláře v jiných městech či zemích. Vliv na komunikaci má také charakter práce, který umožňuje běžné využívání homeoffice. Atmosféra na pracovišti se nám jevila při terénním šetření jako pozitivní a relativně otevřená. V dotazníkovém šetření jsme zjišťovali vnímání otevřenosti vedení pro návrhy a zpětnou vazbu od zaměstnaných: 89 % respondentů a respondentek dotazníkového šetření vnímá otevřenost vedoucích pro jejich návrhy, 4 % osob mají pocit, že vedení není nebo spíše není otevřené pro návrhy změn a zpětnou vazbu. 7 % osob neodpovědělo.

Fyzické oddělení některých týmů a vedení na vzdáleném pracovišti se řeší poradami prostřednictvím Skype či osobními schůzkami v jednotlivých městech, dle toho, co se jeví jako vyhovující. Zdá se, že komunikace je funkční, v terénním šetření jsme nezachytili, že by komunikace selhávala nebo nebyla dostatečně efektivní.

Zaměstnaní, kteří pracují formou homeoffice, odvádějí práci, která má jednoznačně vykazatelné výsledky, vedení si však je vědomo možnosti vyhoření a jiných negativních jevů, které mohou být s prací

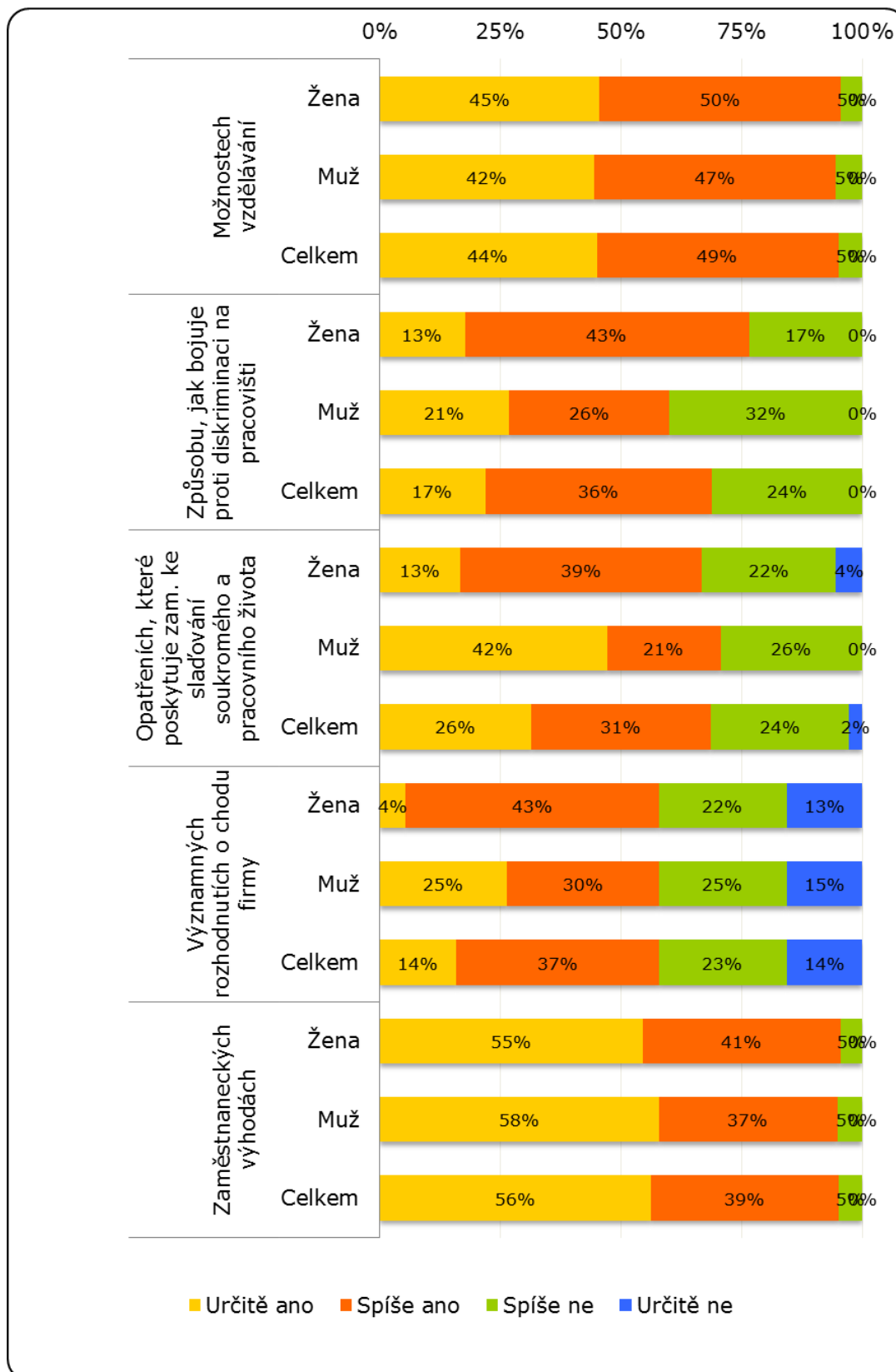
doma spojeny a snaží se, aby zaměstnaní alespoň jednou týdně docházeli do kanceláře: „Pokud mám někoho na HO, tak vidím v denních reportech, jak pracovali ... domluvu máme, že se minimálně jednou za týden ukážou, protože pro ty lidi je nebezpečné mít směnu, kdy celý týden sedí doma a mohli by vyhořet, my sledujeme, jestli nejdou výkonnostně ty lidi dolů a ten kolektiv tady těm lidem pomůže.“

Ve firmě jsou podporované teambuildingové akce, na které je i rozpočet – je možné využít je na vánoční večírek či jiné akce. Probíhal celofiremní festival, který byl úspěšný, v terénním šetření však nebyl nikdo, kdo se ho účastnil. Jsou týmy, které společné akce dělají aktivněji, a takové, které se scházejí méně.

V dotazníkovém šetření jsme se ptali i na míru informovanosti zaměstnaných o vybraných záležitostech. O možnostech vzdělávání jsou informováni ženy i muži obdobně a informovanost v této oblasti patří k vysokým – indikovalo ji 93 % respondentů a respondentek. Obdobně tak v oblasti zaměstnaneckých benefitů, kde se informováno cítí být 95 % osob. Ohledně toho, jak firma bojuje proti diskriminaci na pracovišti, je informováno či spíše informováno 53 % zaměstnanců a zaměstnankyň. O opatřeních na podporu sladování pracovního a rodinného života ví 57 % osob. Nejméně jsou zaměstnaní informováni o významných rozhodnutích, které se týkají chodu firmy. Informováno či spíše informováno se cítí 51 % respondentů a respondentek.

Firma se velmi jasně vymezuje vůči sexuálnímu obtěžování ve svých interních dokumentech (viz také výše) a dle výpovědi účastníků terénního šetření provozuje linku pro oběti obtěžování a šikany. Předpokládali

bychom ale vyšší obeznámenost zaměstnaných v této oblasti – informovanost se víceméně kryje s povědomím o opatřeních na podporu sladování, která firma ale téměř neposkytuje. Bylo by tedy žádoucí nejen toto



téma, ale i další, u nichž je uvedena na základě dotazníků nižší proinformovanost, masivněji či opakovaně šířit směrem k zaměstnanecké populaci.

Doporučení

- Doporučujeme nadále se prohlubovat funkční a otevřenou komunikaci, podporovat vedoucí pracovníky a pracovníce v komunikačních dovednostech. Nedostatečně otevřená komunikace může být časovanou bombou ve vztazích na pracovišti.
- Navrhujeme zaměřit se na přenos informací mezi zaměstnané. Zaměřit se především na opatření na podporu sladování práce a osobního života, boj proti diskriminaci a zesílit informovanost zaměstnaných o chodu firmy a důležitých rozhodnutích, které se firmy týkají.

Pracovní prostředí

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

Prostory pobočky XY jsou zaměstnanci/kyněmi vnímány veskrze pozitivně, jak vyplývalo z fokusních skupin i individuálních rozhovorů. Vybavení kanceláří bylo hodnoceno jako vyhovující. Velmi pozitivně byl hodnocen nový kávovar. Negativněji bylo hodnoceno, že se v okolí firmy nelze najít, v blízkém okolí není dostupná restaurace. V prostorách XY je i kuchyňka, obědy si zaměstnaní nosí, někdy si i vaří.

Na pobočce se pracuje v open space. Ze začátku se s tím zaměstnaní museli nějak sžít a zvyknout si na větší rušnost prostředí, ale zvykli si a jsou nepsaná pravidla, která se snaží dodržovat, aby se snížila míra nepříjemného narušování pracovní atmosféry.

Jsou firmy, kde probíhají audity pracovního prostředí, zejména s ohledem na zdraví zaměstnaných a na zásady age managementu. Doporučujeme se s audity pracovního prostřední seznámit, komunikovat průběžně se zaměstnanými, co by potřebovali a učit je, jak co nejlépe chránit své zdraví vhodnou úpravou pracovního prostoru, jak v zaměstnání, tak při práci z domu.

Doporučení

- Pokračovat ve zlepšování pracovního prostředí na základě komunikace se zaměstnanci a zaměstnankyněmi, vytrvale zjišťovat zájem a potřeby zaměstnaných a reagovat na jejich požadavky. Dbát zejména na podporu zdraví prostřednictvím kvalitního pracovního prostředí.
- Zvážit možnost provedení auditu pracovního prostředí.

Společenská odpovědnost - CSR

Společenská odpovědnost firmy se projevuje především zapojováním zaměstnanců/kyň do účasti na různých charitativních akcích a dobrovolnických dnech. „Zavedli jsme tu loni dobrovolnický program, vytipovali jsme s lidma z Prahy lokality, co by se dalo dělat. Máme jednou ročně den XY zaplacený – nahlásit HR, musí promluvit s nadřízeným – ale jeden den vedený jako v zaměstnání, a chodíme do zoo pomáhat, nebo čistit jim venkovní výběhy.“ S nápady na aktivity mohou přicházet sami/y zaměstnanci/kyně. Účast na dobrovolnickém dni je určitým způsobem omezena, aby nebyl ohrožen provoz firmy. Další aktivitou v rámci CSR je darování krve. Zaměstnanci jsou motivováni k tomu darovat krev, obdrží pak od firmy dárek, zmiňován je i den volna navíc.

Z dalších auditních šetření na ostatních pobočkách vyplývala řada jiných aktivit firmy v této oblasti, které jsme však v závodě v XY nezachytili. Domníváme se tudíž, že jsou

zaměstnaní o dalších aktivitách firmy v oblasti CSR nedostatečně informováni.

Doporučení

- Účast na charitativních akcích může být svým způsobem team buildingem, pro zaměstnané může znamenat příjemné zpestření a nové inspirace. Doporučujeme zaměstnané více podporovat, aby se mohli dobrovolnických dnů a dalších dobrovolnických akcí masivněji účastnit.
- Doporučujeme informace o aktivitách firmy v rámci CSR více šířit mezi zaměstnaneckou populaci, zejména v závodě XY.

Souhrn doporučení – akční plán

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

Krátkodobá doporučení

Personální politika

- Doporučujeme jasně deklarovat závazek nejen nediskriminace, ale přímo rovného přístupu k ženám a mužům, genderové rovnosti jako hodnoty, již se XY chce v personálních procesech a přístupu k lidem řídit.
- Doporučujeme rovné příležitosti vyjmout z kapitoly Zdvořilost na pracovišti a ponechat je jako samostatnou kapitolu, jelikož se jedná o širší koncept.
- Doporučujeme nepreferovat spolupráci na DPP/DPČ a prekérní formy zaměstnání – pouze pokud jsou výhodné i pro druhou stranu jako přivýdělek (např. při práci, v průběhu MD/RD či studia). Volit variantu interního obsazení pozic, a to i v případech spolupráce s agenturami práce – firma vždy získá loajálnější pracovní sílu, pokud jí vytvoří podmínky a určitou jistotu.
- Podporovat diverzitu při nábořech i ve stávajících týmech, podporovat ženy i muže pro vstup do netradičních povolání, na méně tradiční formy úvazků, zejména ve chvíli, kdy je pracovní trh s kapacitami vyčerpán. Je důležité volit méně standardní strategie, které se mohou vyplatit.
- Pro inzerci doporučujeme jazykově vyvážit oslovování žen i mužů, napříč

celým inzerátem. S ohledem na oslovení starších zaměstnanců a zaměstnankyň doporučujeme využívat fotografie, které zobrazují i starší zaměstnance či zaměstnankyně, ženy, muže apod. Podpůrné může být zmínění vhodnosti pozice pro ženy či naopak muže či oslovení cílových skupin skrze specifické komunikační kanály apod.

- S ohledem na vizuální stránku podpořit i diverzitu zobrazených kolegů a kolegyně – dát důraz i na vyšší věk.
- Doporučujeme zvažovat časové možnosti školení a z důvodu úspor přenášet vzdělávání probíhající v ostatních vzdálených pobočkách e-learningovou formou či formou on-line konference, pakliže to je možné. Nelze limitovat vzdálenější pobočky tím, že jim vzdělávání nejsou dostupná, protože jsou podmíněna cestou přes celou republiku.
- Doporučujeme ženy cíleně a systematicky podporovat při kariérním růstu, nabírat ženy na vedoucí pozice, případně zavést systém kvót či jiných pozitivních opatření. Povzbuzovat je pro vstup do programů zaměřených na leadership. Motivovat vedoucí pracovníky k podpoře žen/talentek. Nabírat nové zaměstnankyně do vedoucích pozic. Dbát na diverzitu výběrových komisí.
- Doporučujeme nezaměstnávat prostřednictvím agentury, ale přímo poskytovat DPP/DPČ, či ještě lépe částečné úvazky. I v případě agenturního zaměstnávání pak dbát na rovnou odměnu, a to včetně nefinančních plnění (tj. benefitů).
- Doporučujeme, aby vedoucí pracovníci firmy prošli školením zaměřeným na nediskriminaci s ohledem na věk a o principech age managementu, negativní postoj ke stárnoucím zaměstnancům a zaměstnankyním může výrazně zhoršovat

atmosféru ve firmě a může být ve výsledku diskriminační.

- Doporučujeme nastavit vždy aktuální pravidla propouštění, když k němu má docházet. Pravidla a strategii firmy zveřejnit zaměstnanecké populaci, jednat se zaměstnanci a zaměstnankyněmi maximálně férově, dávat dostatečné odstupy a poskytovat jim veškerou podporu.

Hodnocení a odměňování

- Doporučujeme systém hodnocení revidovat, nechat vedoucí pracovníky a pracovnice proškolit, jak efektivně hodnotit, informovat zaměstnance a zaměstnankyně firmy o důležitosti hodnocení a jeho smyslu.
- Při hodnocení je vždy dobré dbát na to, aby i podřízení měli prostor vyjádřit se k práci svých nadřízených. Hodnocení je důležitá součást personálního procesu, která může podporovat motivovanost zaměstnaných a komunikaci ve firmě.
- Odlišit v odměňování osoby nově nastupující a osoby, které již disponují praxí. Pro dlouhodobé zaměstnance/kyně, je to, že nejsou odměněni firmou za praxi a zkušenosti, výrazně negativní signál. Doporučujeme o systému a pravidlech odměňování, který se mění pod tlakem trhu, informovat zaměstnance a zaměstnankyně.
- Doporučujeme zaměstnané informovat o regionálních rozdílech ve mzdách a o jeho případném dorovnání, protože v této oblasti zjevně panuje značná neinformovanost, která může přispívat k negativní atmosféře ve firmě, založené na nedostatečně podložených údajích. Firmy mají povinnost odměňovat rovně napříč regiony dle litery zákona: za stejnou práci, stejná odměna. Deklarace rovné odměny je součástí interních dokumentů firmy XY.
- Monitorovat přidělování odměn dle pohlaví, sledovat, komu se systematicky

odměn nedostává – a zjišťovat, zda důvody nemohou být genderově podmíněné.

- Revidovat ve Směrnici soupis benefitů, aktualizovat o nové údaje. Doporučujeme vyjmout záležitosti týkající se úpravy pracovní doby. Na částečný úvazek a jinou vhodnou úpravu pracovní doby mají ze zákona nárok osoby, které pečují o malé děti či o zdravotně postižené či jinak nemohoucí. Homeoffice disponuje vlastní směrnici.
- Doporučujeme zvážit, zda by nebylo možné některé benefity, ze kterých jsou vyjmuti rodiče na mateřské/rodičovské dovolené, rozšířit i na ně. Například účastnit se jazykového vzdělávání by mohlo přispívat k zvyšování jejich kapacit a udržování kontaktu s pracovištěm. Pro mnoho rodičů by to mohlo být zajímavou motivací a určitě by záležitost ocenili. Explicitní vyjmutí rodičů na mateřské/rodičovské dovolené z benefitu penzijního připojištění by se mohlo jevit jako diskriminační. Doporučujeme záležitost revidovat.

Sladování osobního a pracovního života

- Doporučujeme rozšířit spektrum opatření na podporu sladování pracovního a osobního života. Tato opatření poskytovat a nabízet všem zaměstnaným, nejen těm, kteří mají malé děti. Závazky péče mohou mít i další zaměstnanci a zaměstnankyně, například o stárnoucí rodiče. A i tito zaměstnanci potřebují podporu a vstřícnost, aby mohli na trhu práce fungovat co nejlépe.
- Navrhujeme zvážit možnosti poskytování větší flexibility. Je ale potřeba realizovat na základě průzkumu a zvážit možnosti, které mohou být limitem (zejména provozní důvody). Rozšíření částečných úvazků by mohlo podpořit rodiče v dřívějším návratu na trh práce, které se

jeví jako vítané zvláště v tomto období, kdy je trh práce přesycen.

- Doporučujeme management mateřské/rodičovské systematizovat v interních dokumentech. Jedná se o minimálně nákladné opatření, které může mít velký efekt v plynulém návratu na trh práce po mateřské/rodičovské a může přispívat k nižším ztrátám v kompetencích a kapacitách pečujících osob.
- Doporučujeme systém dalšího vzdělávání otevřít i lidem na mateřské/rodičovské, zvat je na vzdělávací akce, otevřeně deklarovat, že vítáte jejich účast, v případě jejich zájmu. V tomto směru zvážit zachování funkčnosti pracovního emailu v době MD/RD.
- V průběhu mateřské/rodičovské rodičům nabízet spolupráci formou DPP/DPČ, budou-li mít zájem. Pro rodiče to může být vítaným zpestřením a přivýdělkem, pro firmu pomoc kvalifikovaným člověkem ve chvílích, kdy čelí větší zátěži. Přispěje to k udržení kontaktu s firmou.
- Vždy je potřeba plánovat návrat z mateřské/rodičovské ve spolupráci s rodiči, aby byla firma dobře připravená.

Kultura a pracovní prostředí

- Doporučujeme standardizovat proces obrany proti šikaně a obtěžování na pracovišti. Tyto postupy již dnes patří k téměř běžné výbavě firem a organizací v ČR a mohou přispívat k prevenci negativních jevů a vyjadřují odmítavé stanovisko firmy k těmto záležitostem.
- V případě, že firma disponuje anonymní linkou, kterou lze využívat v případě šikany, sexuálního obtěžování a další negativních jevů, doporučujeme zaměstnané znovu podrobně informovat i o tom, jak s dotazem bude zacházeno (do kdy obdrží odpověď) a jak bude chráněna anonymita dotazujícího se.
- Navrhujeme zaměřit se na přenos informací mezi zaměstnané. Zaměřit se především na opatření na podporu

sladování práce a osobního života, boj proti diskriminaci a zesílit informovanost zaměstnaných o chodu firmy a důležitých rozhodnutích, které se firmy týkají.

- Doporučujeme odstranit kalendáře s nahými ženami z pracovních stolů v kanceláři XY, jelikož sama firma ve svých dokumentech považuje toto za projev sexuálního obtěžování.
- Doporučujeme informace o aktivitách firmy v rámci CSR více šířit mezi zaměstnaneckou populaci, zejména v závodě XY.

Dlouhodobá doporučení

Personální politika

- Působit na odstraňování vertikální i horizontální genderové segregace, mít na vědomí otázku proporcionality zaměstnanecké populace a genderové rovnosti. Zejména z pohledu zastoupení žen ve vedení je současná situace značně negativní a nerespektuje reprezentaci žen v organizaci jako celku.
- Zjišťovat a sledovat pravidelné naplňování potřeb zaměstnanců/kyň v oblasti vzdělávání a rozvoje. Vzdělávání více provázat s individuálním plánem každého zaměstnance/kyně i s ohledem na proces hodnocení. Dbát na to, aby si všichni zaměstnaní byli vědomi důležitosti celoživotního vzdělávání, vzdělávání plánovat tak, aby i vysoce postavení manažeři s dlouhodobou zkušeností našli kurzy a semináře, které by je mohly obohatit.
- Doporučujeme revidovat rozvojový program, lépe jej zacílit a „prodat“ jak osobám, které se ho chtějí účastnit, tak vedoucím pracovníkům. Doporučujeme též zvažovat genderový rozměr, podpořit ženy, aby se rozvojového programu účastnily a nadále pracovat aktivněji s jejich potenciálem.

- Zvážit vytvoření celkového konceptu age managementu: jeho propojení na stávající aktivity, důraz na zdraví a jeho podporu, ergonomii pracovního místa, umožňovat postupný odchod do důchodu a nabízet k tomu varianty flexibilních forem práce.
- Podporovat muže i ženy k preventivní péči o zdraví již od mladšího věku prostřednictvím povinných školení, nabídek rehabilitací, masáží, nadstandardních lékařských preventivních prohlídek zaměřených na problémy, se kterými se zaměstnanci potýkají apod. Mezi zaměstnanými šířit osvětu o problematice age managementu, stárnutí a zdraví.
- Doporučujeme zavést výstupní dotazníky a vést výstupní pohovory. Získané informace z výstupních pohovorů pravidelně zpracovávat a vést si statistiku důvodů odchodů. Zvážit, zda nepřistoupit k vyplňování výstupního dotazníku anonymně online, protože osobní předávání vyplněného dotazníku by mohlo některé zaměstnance a zaměstnankyně odradit od uvedení případných nepříjemných zkušeností.
- Doporučujeme v interních dokumentech pokrýt oblast propouštění. Jsou firmy, které mají závazek, že při propouštění z organizačních důvodů bude zaměstnavatel přihlížet k sociálním důvodům na straně zaměstnaného. Firma může také nabízet outplacementový program a v rámci něj propuštěným pomáhat s opětovným zařazením na pracovní trh. U firmy, která se dynamicky rozvíjí, nám tato opatření připadají jako poměrně zásadní.

Hodnocení a odměňování

- I rámci hodnocení je důležité dbát na to, aby bylo podloženo skutečnými pracovními výsledky a nevycházelo z genderových předpojatostí. I toto by mělo být předmětem školení v oblasti

hodnocení pro vedoucí pracovníky a pracovníce.

- Využít veřejně dostupný systém Logib – analytický nástroj MPSV ČR pro samostatné testování rovnosti v odměňování mezi muži a ženami – tj. testování stejné odměny za stejnou práci.
- Sledovat a monitorovat skladbu a čerpání jednotlivých benefitů v závislosti na potřebách a preferencích zaměstnaných. Provádět průzkumu spokojenosti ohledně nabídky benefitů. I v tomto ohledu je vhodné údaje vyhodnocovat s ohledem na pohlaví, věk, závazky péče o děti či jiné osoby apod.

Slad'ování osobního a pracovního života

- Doporučujeme podporu slad'ování vyjádřit v interních dokumentech, nastavit politiku firmy v této oblasti, seznámit s ní zaměstnané a důsledně ji zavádět. Jsou opatření, které nejsou finančně nákladná – např. management mateřské a rodičovské dovolené – a mohou mít velký efekt v plynulejším návratu rodičů na trh práce.
- Zaměřit se v oblasti slad'ování i na muže. Potřeby žen i mužů mohou být při formulování prorodinné politiky rozdílné a v ČR se stále automaticky počítá s tím, že péčí jsou zatížené hlavně ženy. Je velmi důležité, aby se muži necítili implicitně vylučováni ze stávajících programů na podporu slad'ování. To může zapříčiňovat pocity nerovnosti, nespravedlnosti a frustrace.
- Možnost pracovat ve flexibilních pracovních režimech je jednou z největších deviz firmy XY, doporučujeme záležitost lépe prodat, inzerci na nová pracovní místa založit na této výhodě. S flexibilitou nadále intenzivně pracovat jak v interních dokumentech, tak v praxi, jelikož o rozšíření je mezi zaměstnanými nadále zájem.

- Sledovat směry a trendy na trhu práce v oblasti flexibility, legislativní vývoj v oblasti, pružně nastavovat vnitřní systém dle platných zákonů.
- Vypracovat informační materiál pro rodiče, kteří odcházejí na mateřskou/rodičovskou, informovat je o nastavení politik vzhledem k pečujícím, o jejich povinnostech a právech a o povinnostech a právech zaměstnavatele.
- Doporučujeme s rodiči na mateřské rodičovské dovolené systematicky komunikovat, udržovat s nimi kontakt, nabízet jim možnost dalšího vzdělávání, pokud je to možné a efektivní, zvát je na pracovní akce a schůzky, společenské akce apod.

Kultura a pracovní prostředí

- Doporučujeme nadále prohlubovat téma diverzity, zaměřit se na osvětové a vzdělávací aktivity.
- Doporučujeme nadále prohlubovat funkční a otevřenou komunikaci, podporovat vedoucí pracovníky a pracovníce v komunikačních dovednostech. Nedostatečně otevřená komunikace může být časovanou bombou ve vztazích na pracovišti.
- Pokračovat ve zlepšování pracovního prostředí na základě komunikace se zaměstnanci a zaměstnankyněmi, vytrvale zjišťovat zájem a potřeby zaměstnaných a reagovat na jejich požadavky. Dbát zejména na podporu zdraví prostřednictvím kvalitního pracovního prostředí.
- Zvážit možnost provedení auditu pracovního prostředí.
- Účast na charitativních akcích může být svým způsobem team buildingem, pro zaměstnané může znamenat příjemné zpestření a nové inspirace. Doporučujeme zaměstnané více podporovat, aby se mohli dobrovolnických dnů a dalších dobrovolnických akcí masivněji účastnit.

Přílohy

Dotazníkové šetření
