



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

XY, A. S. XY
2018



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

OBSAH

Zadání a metodika genderového auditu	4
Rovné příležitosti na trhu práce	4
K čemu slouží genderový audit?	4
Gender Studies, o. p. s.	5
Firmám nabízí:	5
Metodika genderového auditu	5
Interní dokumenty a PR materiály	5
Jiné interní materiály a dokumenty:	6
Individuální rozhovory	6
Skupinové rozhovory	6
Dotazníkové šetření	6
Souhrn hlavních zjištění a doporučení	7
Poděkování	7
Souhrn hlavních zjištění	7
Úvod	9
Cíle organizace z genderového hlediska	9
Analytická část:	11
Zjištění genderového auditu	11
Personální politika	11
Analýza struktury a personálního obsazení firmy	11
Základní struktura podle pohlaví	11
Struktura podle věku, délky působení ve firmě a dalších charakteristik	12
Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň	14
Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň	17
Vzdělávání a kariérní rozvoj	18
Age management ve vztahu k genderu	22
Hodnocení a odměňování	25
Pracovní hodnocení	25

Odměňování	27
Benefits	29
Sladřování osobního a pracovního řivota	30
Flexibilní formy práce	32
Management mateřské/rodičovské dovolené	33
Kultura pracovního prostředí	36
Přístup k politice rovných příležitostí	36
Diskriminace, šikana a sexuální obtěžování	37
Systém komunikace	39
Pracovní prostředí	42
Společenská odpovědnost CSR	42
Souhrn doporučení – akční plán	44
Krátkodobá doporučení	44
Personální politika	44
Vyrovnání se s fenoménem čistě mužských/ženských pracovních pozic	45
Hodnocení a odměňování	45
Sladřování osobního a pracovního řivota	46
Firemní kultura	47
Dlouhodobá doporučení	47
Personální politika	47
Vyrovnání se s fenoménem mužských/ženských pracovních pozic	47
Hodnocení a odměňování	48
Sladřování osobního a pracovního řivota	48
Firemní kultura	48
Přilohy	50
Dotazníkové řetření	50

ZADÁNÍ A METODIKA GENDEROVÉHO AUDITU

Rovné příležitosti na trhu práce

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

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

schopností a dovedností, ne v mantinelech limitujících stereotypů.

K čemu slouží genderový audit?

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

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

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

osobního života zaměstnanců a zaměstnankyň.

Související opatření 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 rešerše z českých a zahraničních výzkumů, odborné literatury a dobrých praxí

Metodika genderového auditu

Realizovaný genderový audit vychází ze Standardu genderového auditu vydaného Úřadem vlády ČR¹. Pro audit byla využita kombinace kvantitativních a kvalitativních 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:

Interní dokumenty a PR materiály

Vnitřní předpisy upravující vybrané oblasti (formalizované dokumenty):

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

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

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

Jiné interní materiály a dokumenty:

- Etická linka – XY
- Firemní etika a lidská práva – XY
- Prezentace XY
- Prezentace XY
- Prezentace XY Struktura
- Prezentace HR – XY
- Prezentace XY struktura
- Prezentace Setkání s MD/RD XY

Inzerce:

- XY
- XY
- XY
- XY
- XY
- XY

Webové stránky:

- XY

Individuální rozhovory

V průběhu genderového auditu bylo provedeno 5 hloubkových osobních rozhovorů (3 ženy, 2 muži). Jednalo se o řízené rozhovory s lidmi z různých úrovní firemní hierarchie a z různých oblastí firmy. Rozhovory trvaly v rozmezí 1 až 1,5 hodiny. V rámci auditu také opakovaně probíhaly osobní, telefonické a emailové konzultace s kontaktní osobou, díky čemuž bylo zajištěno dobré porozumění a interpretace výsledků jednotlivých fází šetření.

Skupinové rozhovory

Uskutečnily se celkem 3 skupinové rozhovory, tzv. fokusní skupiny se zaměřením na témata kariérního růstu, otcovství, mateřství a rodičovství, ale i HR procesů a jejich férovosti a transparentnosti. Rozhovorů se zúčastnilo celkem 17 osob. Skupinové rozhovory trvaly každý cca 2 hodiny.

Dotazníkové šetření

Zaměstnancům a zaměstnankyním byl rozeslán on-line dotazník, ve spolupráci s personálním oddělením bylo nabídnuto vyplnění dotazníku v jejich pracovním čase. Celkem odpovědělo 65 osob, což představuje návratnost ve výši 34 % - tuto nižší návratnost je zapotřebí brát v úvahu při interpretaci závěrů kvantitativního šetření. Návratnost dotazníků mezi ženami byla výrazně vyšší, a to ve výši 43 % oproti 31 % u mužů.

Samotné terénní šetření genderového auditu probíhalo dle připraveného a oběma stranami schváleného harmonogramu v průběhu měsíců březen – červen 2018.

SOUHRN HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ A DOPORUČENÍ

Poděkování

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

Zvláštní poděkování pak patří personálnímu oddělení, konkrétně paní XY, která se jako kontaktní osoba postarala o hladký průběh auditu. Díky spolupráci se povedlo realizovat kvantitativní i kvalitativní šetření a zajistit přijetí ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň, a tak poskytnout lepší vhled do vnímání situace rovných příležitostí ve firmě z jejich strany. Také děkujeme paní XY za koordinaci a poskytnutí dokumentů a statistik pro analýzu.

Souhrn hlavních zjištění

Závod ve XY, jako součást XY a. s., se vyznačuje vysokou firemní kulturou, která dává důraz na interní dokumentaci, systematickosti v procesech HR a zároveň externí prezentaci a CSR firmy jako takové. To, že proběhl genderový audit je toho dokreslením.

Firemní dokumenty pečlivě upravují oblasti týkající se etiky, řízení lidských zdrojů i personalistických procesů. Co je však pro závod charakteristické, je zkušenost s několika vlnami propouštění v minulém období, které se v současnosti odrážejí na velké vytíženosti některých oddělení a mají dopad i na otázky fluktuace a naboru nových zaměstnanců a zaměstnankyň. Aktuální stav

na trhu práce nenabízí dostatečné personální zdroje, firma tedy v současnosti řeší obsazenost některých pozic ve spolupráci s agenturou práce – a to i přesto, že byla vyjadřována i ochota nabírat kvalitní pracovníky a pracovnice do interních týmů. Genderová dimenze v tuto chvíli tak není v centru pozornosti, jedná se především o výběr spolehlivého zaměstnance či zaměstnankyně.

Agenturní zaměstnaní jsou však specifickým přínosem pro diverzitu pracovních týmů ve smyslu kulturního obohacení. To je do určité míry velká výzva pro zaměstnaneckou populaci, neboť tenze i určitá nevraživost se objevovaly – byly zvládnuty především po individuálních liniích, systematický přístup k tématu ale nebyl identifikován. Chceme však ocenit pozitivní přístup v rámci komunikace v azbuce či angličtině, který má svá specifika. Do budoucna může být v tomto směru prostor pro rozvoj a inkorporaci širšího pojmání diverzity i prostřednictvím teambuildingových akcí či vyvolání obecné diskuse o diverzitě ve firmě, rovném zastoupení a případně otázkách, jak takového zastoupení dosáhnout.

Tato témata se následně pojí s možností využití opatření ve formě pozitivních akcí měkkého či tvrdého typu např. v případech naboru, ale i v případech kariérního růstu a motivace specificky žen/podprezentovaných skupin nebo vytváření mentoringových a rozvojových programů se specifickým zaměřením na určité skupiny. Souvisí však i s tématem sladování práce a osobního života a

konkrétně s flexibilním uspořádáním pracovní doby. I přes deklarovanou podporu v interních dokumentech je možnost pracovat z domova, na zkrácený úvazek či efektivně využívat klouzavé pracovní doby reálně obtížně dosažitelná a jen sporadicky využívána. Obdobně je tomu i s oblastí managementu mateřské a rodičovské

dovolené. Zde je do budoucna velký potenciál pro další rozvoj a rozšíření zájmu nejen na ženy, ale i na muže, kteří jsou také pečujícími rodiči! V tomto směru navrhujeme i doporučení týkající se komunikace, age managementu či rozvoje využívání flexibilních pracovních režimů.

Cíle organizace z genderového hlediska

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

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

XY, a. s. se obecně vyznačuje velmi vysokou firemní a organizační kulturou, přičemž interní procesy a oblast řízení lidských zdrojů má velmi pečlivě zpracovanou a upravenou systémem interních směrnic. Firma disponuje rovněž Směrnicí etika společnosti. „*Směrnice stanoví principy a postupy týkající se uplatnění zásad etiky v akciové společnosti XY (dále jen společnost). Cílem směrnice je přesně vyjádřit a definovat náš závazek etického jednání, zlepšit pozici společnosti a skupiny v této oblasti a poskytnout zaměstnancům jasný přehled etických zásad jako normu jejich praktického jednání a chování.*“ Ve Směrnici Etika společnosti je definována i role ombudsmana/ombudsmanky ve firmě. Ombudsman/ombudsmanka jsou voleni vždy

na tři roky. Firma také disponuje etickou linkou, na kterou se mohou zaměstnanci obracet v případech závažného porušení etického chování, případně chování, které je v rozporu se zákonem.

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

Dva interní dokumenty jsou zpracovány genderově citlivě: Směrnice – Péče o zdraví a duševní rovnováhu zaměstnankyň/zaměstnanců a Směrnice – Podpora při včasném návratu z mateřské a rodičovské dovolené, ostatní dokumenty používají generické maskulinum.

Doporučení:

- Provést revizi interních dokumentů z pohledu genderově senzitivního jazyka, dokumenty sjednotit a oslabit generické maskulinum, které je užíváno jako standard prakticky ve všech interních dokumentech, které byly k analýze zpřístupněny.

- Doporučujeme standardizovat celý personální proces manuálem, který by zahrnoval i další personální procesy, které nejsou podchycené ve směrnících či v postupech ke směrnícím.
- Doporučujeme také 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.
- Doporučujeme rovněž jasně deklarovat nejen závazek 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.

ANALYTICKÁ ČÁST:

ZJIŠTĚNÍ GENDEROVÉHO AUDITU

Personální politika

Analýza struktury a personálního obsazení firmy

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

Základní struktura podle pohlaví

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

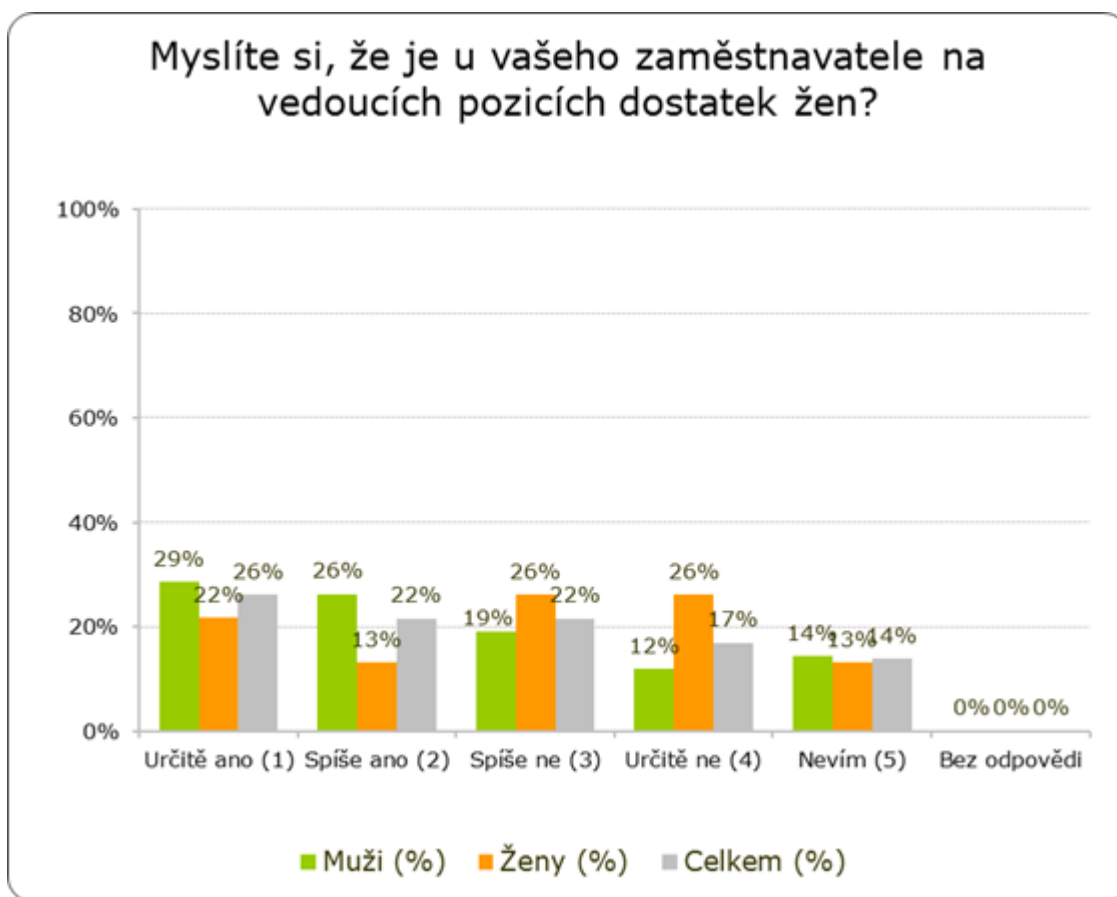
Základní počet osob zaměstnaných na hlavní pracovní poměr (HPP) činí celkem 190 osob. Z toho je 136 mužů (72 %) a 54 žen (28 %). Celkový počet osob je třeba navýšit o 47 osob, které vykonávají práci na některou z tzv. dohod (dohoda o provedení práce – DPP nebo dohoda o pracovní činnosti – DPČ), 20 z nich jsou muži a 27 ženy.

Z doložených údajů lze vyvodit stav označovaný jako horizontální genderová

segregace, tedy nevyrovnané zastoupení žen a mužů v základní organizační struktuře, kdy ženy jsou v tomto případě zastoupeny menšinově (28 %). Jedním z důvodů je obor působnosti firmy – XY, v němž tradičně dominovali muži. To se však v současnosti pomalu mění, byť jsou ženy ve firmě na technologických pozicích zastoupeny pouze minimálně, například XY profese XY – XY již není vnímána jako vhodná výlučně pro muže. Příklady dobré praxe v tomto ohledu existují.

Nicméně pokud se týká tzv. vertikální genderové segregace, i zde je možné sledovat mírné disproporce. Na vedoucích pozicích je celkem 27 osob, přičemž 20 (cca 75 %) z nich jsou muži. Ženy na vedoucích pozicích tvoří cca 25 % (7 osob), což ve své podstatě odpovídá jejich procentuálnímu zastoupení v závodu XY. Nicméně pokud sledujeme hierarchické pozice ve firmě, existuje nepřímá úměra: čím vyšší pozice, tím menší zastoupení žen.

K tomu je dokreslující i vnímání zaměstnanecké populace, kdy ženy spíše vnímají nedostatečné zastoupení žen na vedoucích pozicích (spíše ne a určitě ne volí 52 % žen), zatímco muži vnímají spíše dostatečné zastoupení žen (určitě ano a spíše ano 55 %).



Z pohledu zastoupení žen a mužů v organizaci jako celku i v jejím vedení, kde je poměr velmi podobně vychýlen (cca 1:3 v neprospěch žen), je zajímavé, že ženy početně převažují u pracovních úvazků na tzv. dohody (DPP a DPČ) v počtech 27:20. Ženy jsou tedy daleko častěji zaměstnávány na dohody než muži. To může být převážně pozitivním dokreslením toho, že zaměstnavatel poskytuje dostatek prostoru pro sladování osobního a pracovního života a např. matkám na mateřské a rodičovské či matkám (malých) dětí poskytuje v tomto směru dostatek prostoru pro osobní volbu v návaznosti na jejich potřeby a preference. Může to však současně vyjadřovat i jev zcela negativní, tzv. prekarizaci práce, kdy jsou často právě ženy zaměstnávány na méně stabilních, dočasných, hůře ohodnocených a

méně perspektivních místech, a to se všemi dlouhodobými důsledky. Doporučujeme proto tuto skutečnost blíže analyzovat, tj. „kdo“ jsou ženy (i muži) pracující na dohody, a to i s ohledem na níže prezentované údaje.

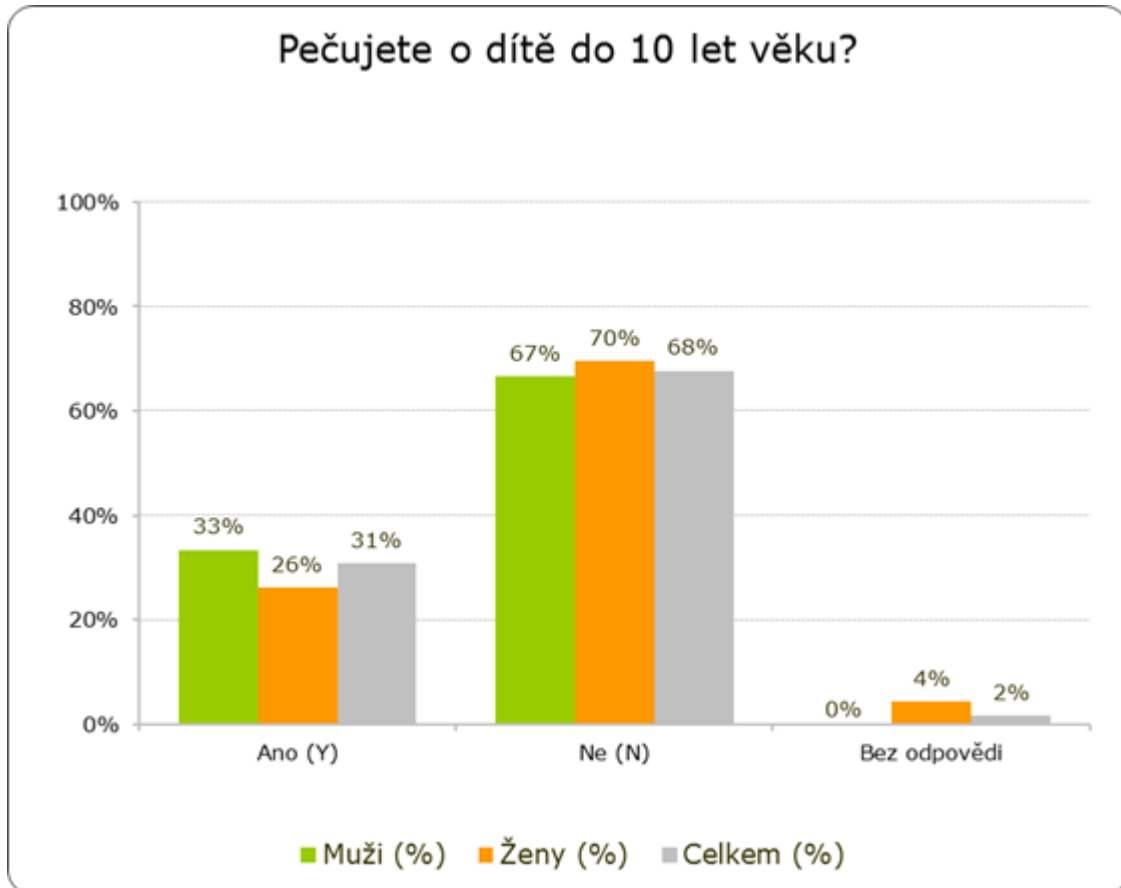
Struktura podle věku, délky působení ve firmě a dalších charakteristik

Naprostá většina zaměstnaných osob je ve věkové kategorii 26-50 let (65 % zaměstnaných). Ve věkové kategorii od 51 do 65 let je 26 % zaměstnaných. Jen 9 % zaměstnaných spadá do kategorie do 25 let. Poměrně vysoký podíl starších zaměstnanců/kyň souvisí s dlouhou tradicí firmy a jejím působením na trhu. Téměř čtvrtina zaměstnaných pracuje ve firmě déle než 20 let. Tato skutečnost firmě poskytuje určitou stabilitu, na druhou stranu je

ohrožena hromadným odchodem zkušených zaměstnanců/kyň do důchodu a tím je vystavena i riziku odlivu know-how.

Pokud vycházíme z dat získaných v rámci vlastního dotazníkového šetření, ukazuje se poměrně velký počet zaměstnaných, kteří pečují o dítě do věku 10 let: celkem 31 % z

dotazovaných má tento závazek. Samoživitelkami je přitom 13 % žen a 10 % mužů. Počet zaměstnankyň na mateřské či rodičovské dovolené – v současnosti jsou to pouze ženy – je ve výši 4 osob.



Vyšší počet mužů (33 %), kteří mají dítě do 10 let, je nutné dále zohlednit v otázkách týkajících se sladování práce a osobního života – ty by se proto neměly zaměřovat pouze na ženy, ale na všechny pečující. A to včetně pečujících o další závislé osoby – to je však ve XY zatím téma, které se týká pouze 5 % osob v zaměstnanecké populaci (5 % mužů a 4 % žen).

I když nejen zde musíme brát v potaz, že kvantitativní část auditu (dotazníkové šetření) nabízí pohled pouze 1/3 zaměstnanecké populace, jelikož návratnost dotazníků byla v poměru 34 %. Tyto údaje do určité míry doplňují zjištění z dostupných statistik, dokumentů, rozhovorů a fokusních skupin, přesto je tato metodologická poznámka namístě i ve vztahu k dalším interpretovaným datům z dotazníkového šetření.

Doporučení:

- Systematicky vést genderově senzitivní analýzu zaměstnanecké populace, včetně témat věku, délky působení ve firmě, ale také pečovatelských závazků.
- I nadále působit na odstraňování vertikální i horizontální genderové segregace, tvorbu diverzifikovaných pracovních týmů. S tématem diverzity aktivně pracovat, propojit však s tématem komunikace tak, aby se s případnými aktivitami na její podporu (včetně afirmativních akcí) uměli zaměstnanci a zaměstnankyně ztotožnit. To je důležité především s ohledem na téma zastoupení žen na vedoucích pozicích.
- Analyzovat blíže data týkající se zastoupení žen (a mužů) v pracích konaných na tzv. dohody (DPP, DPČ), která početně znatelně neodpovídají jejich poměru v pobočce jako celku.

Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň

Tato kapitola se věnuje oblasti hodnocení šancí vybraných skupin zaměstnanců/kyň na přijetí do zaměstnání a korektnosti oslovování a průběhu přijímacího pohovoru z hlediska dodržování povinnosti zajištění rovných příležitostí a zákazu diskriminace. Genderově citlivý výběr zaměstnanců a zaměstnankyň je stěžejním krokem personálního procesu, jehož cílem je zajistit kvalitní nábor, ve kterém nerozhodují předsudky, ale důkazy o kvalitách konkrétních osob. Zároveň tento postup umožňuje rozšířit skupinu žadatelů a

žadatele o zaměstnání, což vede k lepší možnosti výběru a získání vysoce kvalifikovaných osob.

Situace náboru a výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň je svázána s tématem propouštění v minulých obdobích. To bylo mnohými zaměstnanými vnímáno jako přílišné, jež šlo „až na dřevě“. Přičemž se v průběhu času potvrdila potřeba některé zrušené pozice znovu obnovit. Situace na trhu práce však tomu, lehce získat nové lidi, nepřeje, a tak je do velké míry pro závod ve XY charakteristický odkaz na podobsazenost a z toho plynoucí přetíženost stávajících zaměstnanců a zaměstnankyň, obtížný nábor a spojené otázky fluktuace.

Situace je dána především uvedeným vývojem na trhu práce, nízkou nezaměstnaností a v kontextu umístění závodu ve XY blízko XY (ale i v prostředí zaměstnavatelské konkurence v prostředí logistiky a skladů v okolí Prahy) je pak často veden symbolický boj o každého dobrého kandidáta/dobrou kandidátku.

Situace je pak řešena spoluprací s agenturou práce, a tak zajištěním alespoň základní obsazenosti pracovních pozic. Zaměstnavatel má tímto krokem zkušenost s velmi různorodým pracovním kolektivem, který je nejen český, ale aktuálně převážně slovenský a ukrajinský. To generuje i nové výzvy v rámci komunikace a dále diverzity pracovních kolektivů – viz samostatná kapitola Přístup k politice rovných příležitostí.

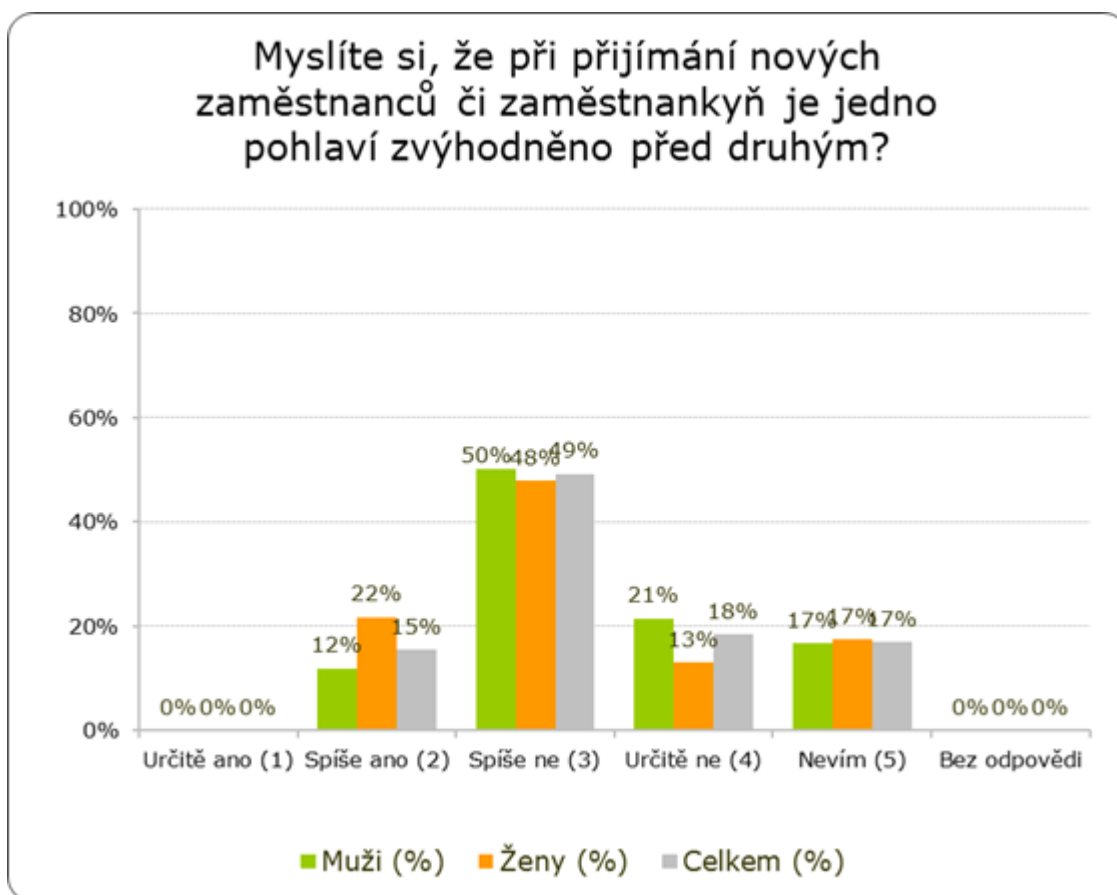
Volné pozice se inzerují na portálu samotného XY a ve spolupráci se serverem Jobs.cz. V inzerátech lze vysledovat dvojí trend: zdvojování označení pracovní pozice do mužské a ženské podoby, ale i využívání

pouze maskulinního označení pozice: např. „elektronik“ versus „skladník/skladnice“. Zpracování probíhá i prostřednictvím externích agentur, např. Manpower, kde využívají generického maskulina v množné formě: „řidiči pozor“, což je převažující trend. V těle inzerátu následně využívají možnosti oslovení „ty“ a tím se vyhýbají rodovému vyhranění.

Pokud se jedná o interní nábor, volné pozice jsou systematicky inzerovány i interními kanály. Jako zajímavá se jeví reflexe některých vedoucích k možnostem interního náboru jako prostředku kariérního růstu. Byla zmiňována možnost přípravy na danou pozici spolu s vedoucí/m dopředu tak, aby kandidát/ka následně mohl/a dobře vybaven/a vstoupit do výběrového řízení. Nicméně genderová citlivost v povzbuzování a motivaci k této formě kariérního růstu byla reflektována mnohem méně.

V rámci výběrového řízení je nutné ocenit standardizovaný postup ve spolupráci přímý nadřízený/přímá nadřízená, vedoucí střediska a zástupkyně HR oddělení a následně i diverzifikovanou výběrovou komisi. Různorodost z hlediska genderu je žádoucí především díky obsazení HR oddělení spíše ženami, možnost přizvat kolegy a kolegyně k samotnému výběrovému řízení je využívána spíše sporadicky. Potenciál diverzifikovat výběrovou komisi i o hledisko věku a různých pracovních zkušeností tak není plně využit.

Pokud se týká možnosti znevýhodnění v rámci přijímacího řízení, zaměstnanci a zaměstnankyně spíše vnímají, že k němu nedochází (celkem 67 % zaměstnaných volí odpověď spíše a určitě ne). Přitom celkem 22 % žen vnímá, že spíše může být jedno pohlaví upřednostněno – dáno je to především povahou práce, nutností zvedat těžká břemena, ale i potenciálem odchodu kvůli otěhotnění.



Jako téma se ukazuje i věk, resp. zaměření se spíše na mladší věkové skupiny při náboru. Na jednu stranu byla zaměstnanými a vedoucími oceňována zahájená spolupráce se školami a nábor jejich prostřednictvím. Na druhou stranu bylo mnohdy zmiňováno, že starší kandidáti a kandidátky jsou vnímáni s ohledem na věk, který by u zaměstnavatele strávili, poměrně stereotypně – není reflektována možnost přesluhování, do popředí se staví otázka odchodu do důchodu.

Cílené akce na zvýšení diverzifikovanosti pracovních týmů se neuplatňují, resp. nebyly zmiňovány a v konkrétních zkušenostech bylo vyjadřováno spíše odmítnutí podpory pro pozitivní akce.

Co je však třeba ocenit je podpora opakovaného zaměstnávání, která se ukazuje

jako velmi důležitá s ohledem na stávající situaci na trhu práce. Tato podpora je dána i kolektivní smlouvou, a i v praxi se osvědčila.

Doporučení:

- Cíleně pracovat s diverzifikovanými výběrovými komisemi, včetně důrazu na věkovou strukturu. Výběrová komise je i odrazem firmy jako takové a potenciálním budoucím zaměstnancům a zaměstnankyním tak přináší první vhled do kultury společnosti.
- V tomto smyslu lze pracovat i s přizváním kolegů a kolegyně do výběrového řízení, a to i s ohledem na následný proces adaptace, který fakticky ovlivňuje. Zapadnutí do kolektivu často bylo

zmiňováno jako zásadní potřeba pro tvorbu týmů.

- Zaměřit se na věkovou strukturu kandidátů a kandidátek, snahou oslovit různorodé skupiny na trhu práce, které jsou v současnosti i k dispozici. Krom zaměření na nábor mladých lidí je vhodné cílit i na starší kandidáty a kandidátky, byť jejich početní zastoupení ve firmě je v současnosti dobré.
- Pracovat s tématem pozitivních akcí, hledat případně podporu pro měkké akce mezi celou zaměstnaneckou populací. Tuto oblast je dobré velmi citlivě komunikovat proto, aby nebyl vytvářen sekundární pocit znevýhodnění více zastoupeného pohlaví.
- Adaptační proces je systematicky nastaven, nicméně odměna za jeho vedení vždy a na všech pracovištích systematicky nastavená není. Doporučujeme toto sladit a podpořit dobré a efektivní zaškolení, které není dáno jen na ochotě stanovené osoby.

Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň

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

Kolektivní smlouva upravuje oblast propouštění z organizačních důvodů. V aktuálně platné verzi je závazek, že zaměstnavatel bude přihlížet k sociálním důvodům na straně zaměstnaného/zaměstnané. V minulých obdobích došlo v souvislosti s ekonomickou recesí a optimalizací procesů k několikerému hromadnému odchodu/propouštění zaměstnanců a zaměstnankyň. Některé zrušené pozice se poté znovu obnovovaly, podařilo se nabrat zpět i vybrané zaměstnance/kyně (tak jak umožňuje kolektivní smlouva). Jak vyplynulo z terénního šetření, vlna propouštění byla a stále je řadou lidí vnímána negativně, zejména s ohledem na to, že velká část služebně starších zaměstnanců/kyň toto období ve firmě zažila. Obavy z možného opakování této situace jsou tedy stále přítomny. Navíc vlna propouštění měla dlouhodobější dopady a odráží se i na současné situaci, kdy naopak chybí kvalifikovaná pracovní síla.

Podle vyjádření respondentů/ek terénního šetření je v současné době jedním z hlavních důvodů odchodů přechod ke konkurenci, motivací je zpravidla vyšší platové ohodnocení. Diskriminace a nepřímá diskriminace jako důvod odchodů zmiňována nebyla, avšak vyplynulo téma návratu z mateřské/rodičovské dovolené a nastavení návratu na stejnou/obdobnou pozici.

Jako dobrou praxi je možné ocenit snahu zajistit překryv mezi odcházející/m a nově nastupující/m pro předání agendy. Zdá se však, že se jedná spíše o vyjímečné případy a záleží na vedoucích a jejich schopnosti si tuto možnost vyjednat (včetně logistiky se zařízením daného překryvu).

Podrobná evidence odchodů nebyla pro účely auditu poskytnuta, nelze tedy specifikovat ani doložit případné diskriminační důvody odchodů zaměstnanců/kyň. Se zaměstnanci a zaměstnankyněmi je veden výstupní pohovor pro zjištění důvodu odchodu, zdá se však, že se nejedná o systematický přístup – resp. se získanými daty a zpětnou vazbou se dále nepracuje v kontextu nediskriminace a rozvoje rovného přístupu.

Proces propouštění je určitým způsobem facilitován – pokud se určitá pozice ruší, je snaha dané osobě umožnit přechod na jinou pozici, byť tato pozice bývá na nižším stupni z hlediska firemní hierarchie. Zaměstnanci/kyně také dostávají ze strany HR podporu formou poskytnutých informací ohledně dalších nároků v případě, že se stávají nezaměstnanými. V minulosti mohli využít i podpory ve formě outplacementu a psychologickou pomoc experta. To se zdá jako velmi zajímavá praxe.

Doporučení:

- Získané informace z výstupních pohovorů pravidelně zpracovávat a vést si statistiku důvodů odchodů. Ve výstupním dotazníku se ptát na to, zda mohlo být odchodu ze strany XY předejito a zaměřit se i na témata genderové rovnosti: potenciál nepřímé diskriminace, důraz na sladování, na kontext návratů z mateřské a rodičovské dovolené.
- 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 podpořit komunikaci o odchodech a nástupech i dovnitř oddělení a jednotlivých týmů tak, aby se podpořila transparentnost procesu a předešlo se případným dohadům (včetně dohadů o diskriminačních důvodech).
- Zvážit možnost využívání DPP na předání agendy pro zaměstnance/kyně odcházející do důchodu, aby bylo reálné předání agendy v rámci překryvu. S tímto tématem pracovat systematicky tak, aby bylo možné ulevit přetíženým kolektivům a adaptaci nově přicházejících zaměstnanců a zaměstnankyň.

Vzdělávání a kariérní rozvoj

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

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

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

Systém vzdělávání včetně identifikace vzdělávacích potřeb, plánování a schvalování vzdělávacích akcí i jejich vyhodnocování je poměrně detailně zpracován, je však pro nezúčastněné poměrně nepřehledný. V praxi se jeví, že stanovená pravidla a postupy nejsou vždy dodržovány a obsah směrnice je naplňován jen výběrově a nesystematicky. Podle vyjádření zaměstnanců/kyň nemají všichni přístup ke vzdělávání a školení za účelem svého dalšího rozvoje. To se týká zejména liniových operátorů/ek, u nichž je především naplněna povinnost absolvovat závazná školení vyplývající z platné legislativy. Důvodů pro jejich nižší zapojování nad tento rámec může být několik, včetně ekonomičnosti vynaložení nákladů, ale také

otázek nedostatku času během pracovní doby. „Většina vzdělávání je možná jen ve volném čase. Nejsou lidi. Je často naznačováno, že pokud pojedete na školení, tak za vás bude muset někdo dělat – tak si to dobře rozmyslete.”

Školení, která často probíhají mimo pracovní dobu, jsou zaměřená na rozvoj zaměstnanců/kyň nad rámec toho, co nezbytně potřebují k výkonu své práce. Víkendová školení se nutně nezapočítávají do náhradního volna, v některých případech si zaměstnanci/kyně musí hradit náklady na dopravu i stravné. To má následně sekundární genderové dopady, tj. důsledky specifické pro ženy a muže. Hlubší odborný rozvoj je tímto způsobem značně limitován.

Vzdělávací možnosti nemají v praxi všichni zaměstnanci/kyně stejné, určitou dělicí linii lze identifikovat na úrovni řadových pozic – liniovní operátoři/ky jsou kromě zmiňovaného tlaku na omezení absencí na pracovišti z důvodu účasti na školení také limitováni z povahy své pracovní pozice. „Lidi, co nesedí u počítačů, vůbec nemají možnost si školení vybírat, je to v systému, který je uživatelsky nepřátelský. Neposílají se třeba na školení práce s počítačem, když s tím mají problém.” Určitá omezení se týkají také vzdělávací nabídky, často nedostanou svolení nadřízeného jimi vybraný kurz absolvovat. „Měla jsem slíbené kurzy a najednou to nešlo. Bylo mi řečeno, že je to zbytečné, protože se se mnou na vyšší pozici stejně nepočítá.” Zmiňována byla také chybějící možnost vybrat si školení, která nejsou v katalogu.

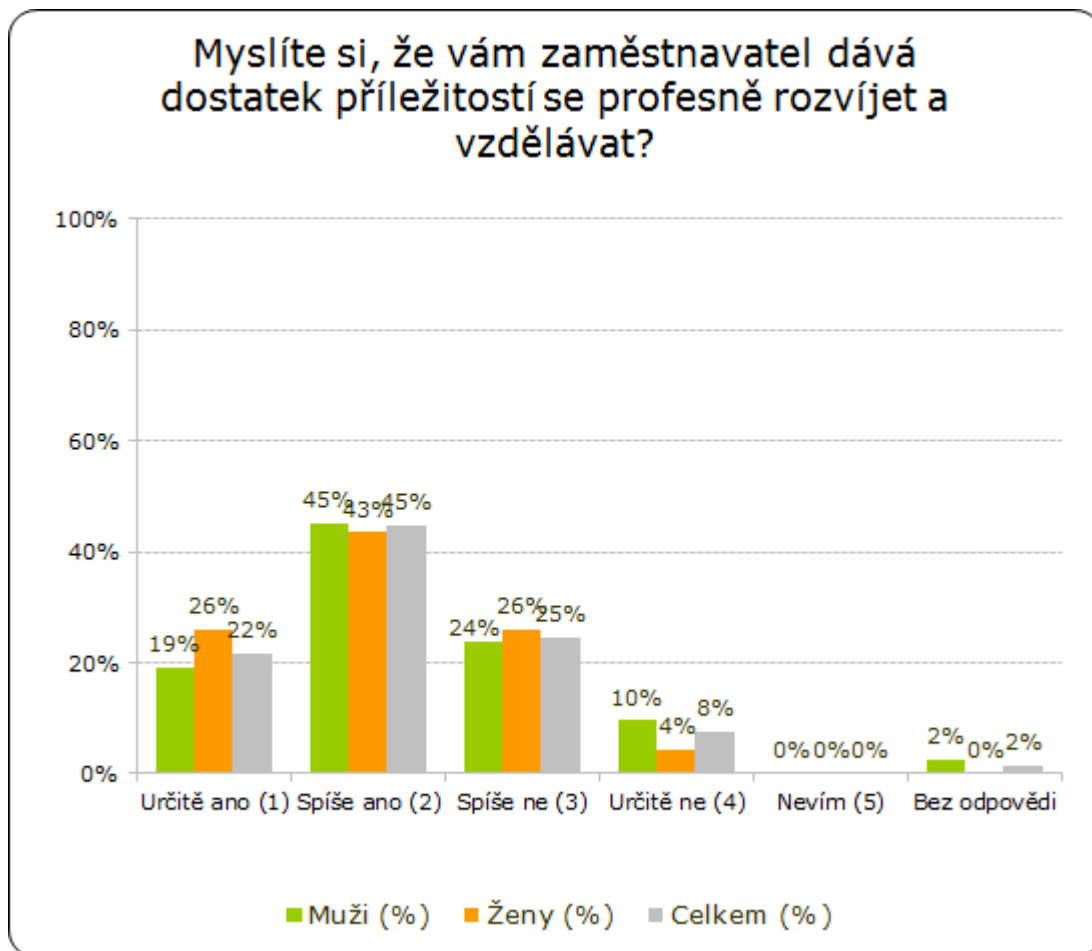
Oproti tomu jiní zaměstnanci/kyně pociťují dostatek příležitostí ke vzdělávání. Pokud projeví zájem, mohou se dohodnout s nadřízeným, jak doplnit mezery ve znalostech

či kompetencích, nebo se rozvíjet v tom, v čem jsou dobří a v čem by mohli být ještě lepší. Mají také možnost absolvovat školení, která nejsou v katalogu nabídky na základě vlastního požadavku.

Směrnice svazuje vzdělávání nejen s rozvojem stávajících kompetencí, ale také jej napojuje na rozvoj talentů. Převážně pozitivně je hodnocen kurz zaměřený na leadership, který mají možnost absolvovat ti, kdo jsou ve vedoucích pozicích, zejména nově povýšení. V něm se mimo jiné učí, jak rozvíjet své podřízené. S ohledem na

vytíženost vedoucích však bývá problém v praxi nabyté dovednosti využít. „Jsem rád/a, že ty lidi postavím na směny a dělám za další dva lidi a nemám čas si sednout a promýšlet vize, co bych měl/a dělat“.

Jak vyplývá z kvantitativního šetření, s možnostmi vzdělávání a profesního rozvoje je spokojeno 67 % respondentů/ek, nespokojeno je 33 % - což je dosti vysoké číslo.



Hodnocení možností, do jaké míry lze ve firmě kariérně růst, lze rozdělit na dva základní proudy. Jde o názor, že pokud člověk chce a snaží se, může růst a rozvíjet se

úměrně svému úsilí a schopnostem. Na druhou stranu se objevuje poměrně časté přesvědčení, že kariérní růst, především vertikálním směrem, ve firmě prakticky není

možný, především kvůli tomu, že vedoucí pozice jsou již obsazené a nové vznikají je sporadicky. Pro některé zaměstnance/kyně je to demotivující a někteří z nich z této příčiny odcházejí. Dalším důvodem je nedostatek odborně způsobilých lidí, takže schopní lidé na nižších pozicích zůstávají, jelikož za ně není náhrada. Jako dosažitelnější se jeví rozvoj v horizontálním směru, který je do značné míry i podporován, ale naráží na již zmiňovaná omezení účasti na školeních kvůli nedostatku lidí v provozu. Školení by přitom zaměstnanci/kyni umožnila nabýt další znalosti a posunout se na jiné oddělení či úsek. V tomto smyslu může být genderován dopad rozvoje: systém cíleného rozvoje žen není aktuálně nastaven, genderové přesahy různého přístupu žen a mužů ke kariérnímu růstu nejsou mezi zaměstnaneckou populací reflektovány. Pokud někdo jednou odmítne, často nová nabídka již nepřichází. Interní nábor v tomto smyslu je používán jen ojediněle.

Talentový program ve firmě určitým způsobem funguje, formálně však není nijak definován a pro většinu řadových zaměstnanců/kyň není příliš uchopitelný, a to i pokud jsou do něj vybráni. *„Je tu talentový program, ale lidé jsou občas zaskočení tím, že tam jsou. Jsou tam napsaná školení, která bych měl absolvovat, ale nevím, kam tím směřuju.“* Konceptně je program srozumitelný spíše jen managementu, který má přehled o ambicích vybraných talentů, podporuje je a vytipovává v rámci přehledu nástupnictví.

Oproti internímu talentovému programu je trainee program, určený pro absolventy/ky vysokých škol, poměrně jednoznačně definován a traineeem je věnována velká

podpora a péče. Firma si tak vychovává budoucí experty/ky, a to i na manažerské úrovni. I přesto ale panuje shoda na tom, že zaměstnanci/kyně, kteří prošli firmou od nejnižších pozic až ke střednímu managementu, jsou pro firmu cennější a s absolventy/kami trainee programu je nelze srovnávat. Nicméně péče, kterou řadoví zaměstnanci/kyně na nejnižších pozicích v oblasti kariérního rozvoje dostávají, tomuto přesvědčení příliš neodpovídá.

U talent managementu ani v oblasti podpory rozvoje všech ostatních zaměstnanců/kyň se nerozlišuje mezi muži a ženami, i když ojediněle se u některých nadřízených objevují reflexe v průměru menší průbojnosti žen, ne však nedostatku ambicí, a proto si občas uvědomují, že je třeba je více povzbuzovat.

Omezené možnosti kariérně růst byly zmiňovány specificky v laboratořích, ve kterých je zastoupení žen vyšší oproti jiným útvarům. Jde o postup na jinou pozici, například z laboranta II na laboranta III, který není funkčně umožněn, navíc rozdíly mezi jednotlivými pozicemi jsou minimální a odborné kompetence jsou sdílené napříč prakticky všemi pozicemi. Horizontální růst v tomto směru stagnuje z důvodu přesvědčení, že je nutné, aby *„všichni uměli vše“*.

Doporučení:

- Nastavit veškerá školení tak, aby spadala do pracovní doby či do ní byla započítávána, a tak ze vzdělávání nebyly sekundárně vyloučeny některé skupiny zaměstnaných. Informovat o nastavených pravidlech všechny zaměstnance/kyně.

- Systematicky pracovat s vytvářením prostoru pro účast na vzdělávacích akcích. Doporučujeme pracovat se vzděláváním jako formou benefitu cílenou na všechny zaměstnanecké kategorie (tj. včetně operátorů/operátorek). Zároveň však sledovat jeho využívanost a zájem o určité segmenty vzdělávání.
- Posílit spolupráci talentového/HR oddělení s jednotlivými vedoucími oddělení za účelem efektivního vyhledávání a práce s talenty s genderovým přesahem.
- Využívat a plošněji rozvinout praxi podpory rozvoje kompetencí určité schopné osoby a cíleně ji připravovat pro účast na interních výběrových řízeních.
- Z interních výběrových řízení poskytovat cílenou zpětnou vazbu tak, aby byl rozvoj dané osoby dále posílen i přes skutečnost, že ve výběrovém řízení neuspěl/a.
- Zavést mentoring či koučink pro výchovu budoucích vedoucích, reflektovat nepoměr povýšených mužů a žen, například formou rezervovaných míst pro ženy v mentoringovém programu a při následném výběru nejvhodnější osoby.
- Systematicky přistoupit k tématu genderové rovnosti v rámci vzdělávání, rozdílů ve vnímání kariérního a osobního růstu a jejich managementu. Pracovat s (auto)reflexí vedoucích tak, aby si byli vědomi/y genderové linie kariérního růstu.

Age management ve vztahu k genderu

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

Zaměstnanecká struktura firmy vykazuje poměrně vysoký podíl zaměstnanců/kyň ve věku od 51 do 65 let, a to ve výši 26 %. Ženy a muži jsou v této věkové kategorii zastoupeni rovnoměrně. Také téměř čtvrtina zaměstnaných pracuje ve firmě déle než 20 let. Otázka odchodů do důchodů a odlivu know-how zkušených pracovníků/ic je tématem, u kterého vedení deklaruje vůli více uchopit a uvědomuje si jeho důležitost. Přesto se zdá, že strategie řízených odchodů a současně předávání agendy není více rozpracovaná a sdílená mezi nejrozličnějšími úrovněmi vedení.

Proces rozvoje talentů, zejména těch mladých, je ve společnosti ukotvený, vedení se snaží, aby byl napojen i na znalostní zdroje

starších zaměstnanců/kyň, u klíčových pozic promýšlí nástupnictví, a to nejen v souvislosti s odchody do důchodu, ale také například na mateřskou dovolenou. Tyto procesy ale často narážejí dle vyjádření řadových zaměstnanců/kyň na absenci „překryvné doby“, kdy není agenda předána. „*Dřív, když se blížil odchod do důchodu, tak se zaučoval nástupce, ale teď nikdo nechce platit překryvné doby.*”

Využívání zaměstnanců/kyň, kteří odešli do důchodu, na výpomoc formou DPP či DPČ je spíše ojedinělé, ale pokud se tyto případy vyskytují, panuje na obou stranách spokojenost. Řada zaměstnanců/kyň kvůli fyzické náročnosti práce odchod do důchodu vítá a představa, že by měli dále pracovat,

být třeba na zkrácený úvazek, pro ně není příliš lákavá. Jako příklad dobré praxe lze v tomto směru identifikovat zaměstnankyni, která před odchodem do důchodu pracovala v laboratoři, nyní firma využívá jejích zkušeností a loajality tak, že pracuje jako průvodkyně exkurzí v XY na částečný úvazek.

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

36.2 Odměna za věrnost

Každý zaměstnanec, který je v nepřetržitém pracovním poměru k zaměstnavateli nebo jeho právních předchůdcích má nárok na odměnu za věrnost, a to při dosažení určené délky trvání pracovního poměru takto:

Trvání pracovního poměru v rocích	Odměna peněžní	Odměna nepeněžní - body v internetové aplikaci	Hodnota odměny
5	5 000	0	5 000
10	5 000	2 000	7 000
15	5 000	5 000	10 000
20	5 000	7 000	12 000
25	5 000	7 000	12 000
30	5 000	10 000	15 000
35	5 000	10 000	15 000
40	5 000	15 000	20 000
45 a více	5 000	15 000	20 000

Obecně se dá říci, že vyšší věk není ve firmě přítěžující okolností, pokud se jedná o stávající zaměstnance/kyně. Podle jejich vyjádření věk nikdo neřeší, a pokud dotyčný/á chce i nadále pracovat i po splnění kritérií pro odchod do důchodu, má možnost.

Tento přístup může být ovlivněn i aktuální situací na trhu práce, kdy je patrný nedostatek pracovní síly. „*Já už mám být několik let v důchodu. To nikdo neřeší, nikdo se vás na to teď neptá. Dřív to ale říkali, chodili za lidmi, aby odešli.*” V praktických

ohledech se nicméně přihlíží k vyššímu věku, například přesunutím dotyčné osoby na dvousměnný provoz na základě jejího přání. Je však otázkou, nakolik je tato praxe systematická. Navíc nové uspořádání pracovní doby musí být v souladu s podmínkami daného provozu. Jde patrně spíše o iniciativy jednotlivých vedoucích, než o strategii managementu.

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

Doporučení:

- Vytvořit interní koncepci age managementu a vizi spolupráce se zaměstnanými i v důchodovém věku, včetně možností úpravy pracovní doby a náplně práce.
- Nastavit možnosti flexibility pro postupné odcházení z firmy a využívání kapacit starších zaměstnanců a zaměstnankyň pro mentoring, zaškolení, vedení konkrétních projektů apod. V

tomto procesu systematicky pracovat i s horizontálními posuny, které větší flexibilitu mohou přinést.

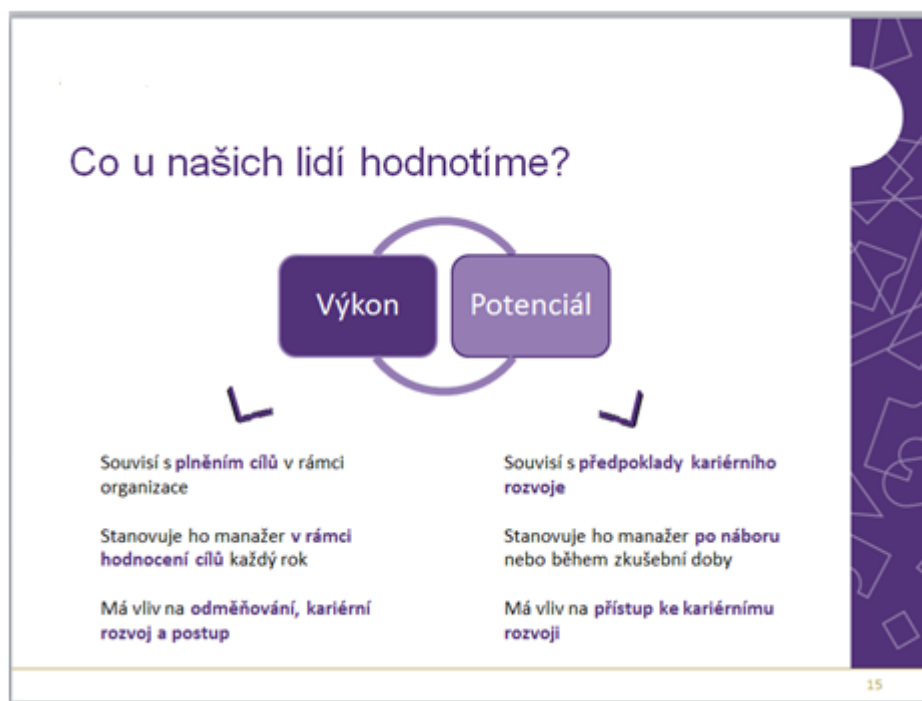
- Dát důraz i na mladší generace, které se zdají být v závodu ve XY podzastoupené. Zjistit jejich zájem, pracovat s jejich specifickou motivací.
- Zvážit možnost systematického znovu oslovování bývalých zaměstnanců a zaměstnankyň pro vykrytí náročných sezón.
- Zviditelňovat příklady dobré praxe dlouhodobých zaměstnanců a zaměstnankyň, podporovat pracovní senioritu. Dbát přitom na genderový rozměr.

Hodnocení a odměňování

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

Pracovní hodnocení

Systém pracovního hodnocení je ukotvený a formalizovaný proces, který je nastaven na známkování na stupnici 1 – 6. S ním jsou nastupující zaměstnanci a zaměstnankyně seznámeni již v Prezentaci HR Úvodní den. Nastupující zaměstnanci a zaměstnankyně jsou tudíž dobře obeznámeni se systémem hodnocení, jak je hodnocen výkon a potenciál. Jsou specifikovány stupně hodnocení potenciálu, dále i principy, proces a stupnice hodnocení výkonu.



Systém má vést k transparentnosti, jeho propojení s odměňováním a s kariérním rozvojem vede nejen ke zvyšování motivace, ale obecně i k profesnímu růstu ve firmě. Zároveň lze vnímat některé slabé stránky ve smyslu určité byrokratičnosti, administrativní náročnosti a do velké míry i otázek spojených s tématy kalibrace. Zde byly akcentovány především odlišné schopnosti jednotlivých

vedoucích argumentovat a obhajovat dané hodnocení (či ochota se do dané argumentace pouštět), zvláště pokud se pozitivní hodnocení opakují v jednom týmu a vedoucí musí „obhajovat“, že jeho zaměstnanci a zaměstnankyně pracují nadstandardně... Zaměstnání byli poměrně kritičtí k možnosti ocenit dobrou práci, když existuje určitý tlak na průměr v rámci

hodnocení. Jak zaznívalo: „*K čemu kalibrace pomáhá? Napomáhá to ke Gaussově křivce, ta ale zas odpomáhá od hodnocení*”

Hodnocení je provázáno s nastavenými individuálními, týmovými a firemními cíly. Přičemž je otázka jejich nastavení (včasnost nastavení na následující čtvrtletí, obsahová zaměřenost) a možnosti toto nastavení ovlivnit. V tomto smyslu je zajímavé, že genderovanost nastavení jednotlivých individuálních cílů je odmítána i s odkazem na vymezené konkrétní kompetenční profily daných pozic a daných pracovníků/pracovnic. Zdá se tedy, že systém hodnocení může fungovat jako určitý transparentní mechanismus obrany před znevýhodněním zaměstnankyň a zaměstnanců.

Kompetenční modely jsou ostatně velmi pozitivní v kontextu možnosti kariérního růstu – když je rozvoj kompetencí (kariérní růst) následně oceněn v rámci růstu finančního (postup do vyšší mzdové třídy). Nicméně i zde se jedná o individuální citlivost a reflexi genderových rozdílů v rámci hodnocení, a i v rámci dalšího rozvoje. Jak zaznělo: „*Když nevidím nerovnost, nehledám rovnost, nevidím v tom zásadní problém.*” Vnímat odlišné zacházení (resp. poskytování odlišné motivace a incentív pro ženy a muže v rámci zpětné vazby, v rámci hodnocení, ale i v rámci kariérního růstu) jako podporu pro ženy a muže v odlišných situacích, je tak pro některé zaměstnané obtížné, přestože rovnost neznamena stejnost.

Pozitivem je, že systém hodnocení výkonu počítá i se sběrem zpětné vazby: probíhá 1-1, průběžné hodnocení. Důraz na komunikaci je v tomto směru silný, a to nejen na komunikaci v rámci hodnocení, ale také na komunikaci ohledně návrhů na ocenění –

odměny, jež taktéž procházejí určitým systémem objektivizace důvodů, zač je v daném období odměna přiznávána.

Doporučení:

- Cíleně rozvíjet hodnotící kompetence vedoucích tak, aby uměli systematicky rozpoznávat znaky vhodné k hodnocení v průběhu celého období. Využití „1-1“ k poskytování zpětné vazby je skvělou příležitostí, stojí za to ale provázat s dalšími nástroji oceňování, tak jak to již někteří vedoucí dělají a zvyšují tak motivaci zaměstnaných.
- Zvyšovat genderovou citlivost vedoucích v oblasti hodnocení a kariérního růstu, zvědomovat případné stereotypy, ale také odlišné aspirace, kde také mohou působit internalizované předsudky samotných zaměstnankyň a zaměstnanců.
- Jasně komunikovat o účelu kalibrace: objektivizaci jednotlivých hodnocení a podpořit tuto linii vnímání kalibrace, naopak oslabit její vnímání jako tendence využívat pouze středních hodnot známkování (2-3-4). Opět působit na motivaci zaměstnaných v tom směru, že dobrý výkon je poznat.
- S ohledem na provázanost hodnocení s rozvojem doporučujeme zaměřit se na genderovou dimenzi kariérního růstu a podpory k rozvíjení kompetencí žen a mužů ve vztahu k budoucnosti.

Odměňování

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

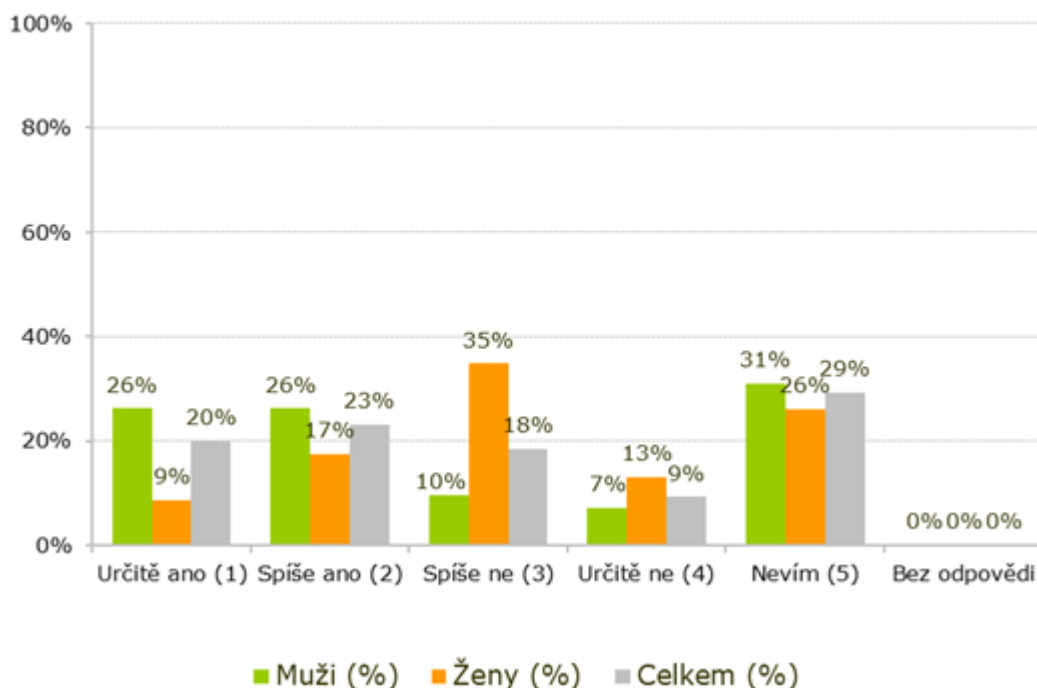
I oblast odměňování a mzdové politiky je poměrně intenzivně ukotvena ve firemních dokumentech. Co lze jednoznačně ocenit, je využívání metodiky hodnocení pozic společnosti Korn Ferry – Hay Group, která umožňuje interní i externí porovnatelnost a měla by sloužit k rovnému odměňování za práci stejné hodnoty. Kolektivní smlouva ostatně oblast práce stejné hodnoty také ukotvuje, když ustanovuje: „V návaznosti na ustanovení zákoníku práce § 110 odst. 1 a odst. 2 zaměstnavatel poskytuje všem zaměstnancům za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty stejnou mzdu nebo odměnu z dohody. Stejnou prací nebo prací stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo

srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce.”

Kolektivní smlouva také definuje, z jakých složek se skládá mzda: základní měsíční tarifní mzdy, příplatků a odměn za pracovní pohotovost, z variabilní složky mzdy, odměn a benefitů. Způsob odměňování je popsán v prezentaci HR Úvodní den, a tak by měl být jasný a transparentní pro všechny (i nově nastoupivší) zaměstnance a zaměstnankyně.

Přesto z dotazníkového šetření plyne, že zaměstnaní si nejsou jisti, že ženy i muži dostávají za stejnou práci stejný plat. Variantu spíše ne nebo určitě ne volilo celkem 27 % zaměstnaných, přičemž v případě žen tuto variantu volilo celkem 48 %. To je téměř polovina. Naopak více než polovina mužů (52 % respondentů) si myslí, že ženy a muži za stejnou práci dostávají stejný plat.

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



S ohledem na vertikální genderovou strukturu a odměňování je zajímavé sledovat zastoupení žen v jednotlivých platových stupních. Zdá se, že ač ženy ve vedoucích pozicích ve firemní hierarchii existují, jejich platové ohodnocení je rozdílné od mužských kolegů: v mzdové třídě executives a ani mzdové třídě manažeři nenalezneme jedinou (na rozdíl od celkového zastoupení 8 mužů). V platové třídě specialisté pak je pouze jedna žena (oproti 10 mužům). Z celkového počtu 7 žen vedoucích je v jiné mzdové třídě nežli nemanžeři pouze jedna žena, ve mzdové třídě nemanžeři jich je tedy 6. Z celkového počtu 20 vedoucích mužů jsou ve mzdové třídě nemanžeři pouze 2. To naznačuje, že ač ženy dosahují na vedoucí pozice, jejich finanční ohodnocení nemusí být obdobné, jako u jejich mužských kolegů.

To ostatně dokreslují i zkušenosti respondentů a respondentek, kteří na zkušenosti rozdílného odměňování naráželi: *“Setkal/a jsem se s platovou diskriminací. Čtyři lidi byli na stejné pozici a jedna žena měla nižší mzdu. Už se to srovnalo, ale vnímali jsme to hodně špatně.”*

Situace může být samozřejmě provázána s rozdílným výkonem a pohyblivou částkou osobního ohodnocení. Odměna za výkon (bonus) je vnímána jako příspěvek jednotlivce k výsledkům společnosti, a to přesto, že se skládá z individuálních, týmových a firemních cílů, jejichž naplňování se sleduje. Nicméně se jedná cca o 10 % základu tarifní mzdy, tudíž možnost velkých výkyvů je do značné míry omezena. To na jednu stranu může vést k omezení potenciálních neodůvodněných

rozdílů, na druhou stranu se však tímto omezuje motivační složka. *“Mantinely dobré či špatné práce jsou cca 2000,- za kvartál, to není motivační. Zvláště s ohledem na rozptyl ve mzdovém tarifu.”*

Toho si jsou vedoucí pracovníci a pracovníci vědomi, a tak pracují i s další motivací zaměstnaných, včetně možnosti jednorázové odměny nebo poukázky (do XY obchůdku, do restaurace). Informace o důvodech přidělení odměny je pak v rukou vedoucích, když danou poukázku předávají. To se jeví jako praktický nástroj, který je přizpůsoben na konkrétní situaci XY.

Doporučení:

- Systematicky monitorovat odměňování dle pohlaví (vztah tarifních tříd a stupňů) nejen v rámci XY, ale napříč XY, a tak působit na srovnatelnost ohodnocení daných pozic.
- Sledovat procentuální rozložení čerpání dané třídy v rámci jejího minima/maxima a analyzovat případné disproporce.
- Sledovat pohyblivé složky mzdy dle pohlaví, včetně bonusu a odměn dle pohlaví, a to především s ohledem na identifikaci případné nerovnováhy – komu se systematicky dostává/nedostává příležitost k získání odměny.
- Systematicky výsledky z analýzy v anonymizované podobě zveřejňovat, např. 1x ročně tak, aby byla posílena zpětná vazba k zaměstnancům a zaměstnankyním, že téma rovného odměňování firma sleduje a nastavuje parametry tak, aby jej bylo dosaženo.

- Zvážit projití analytickým nástrojem pro rovné odměňování Logib, který umožňuje případné neodůvodněné disproporce v odměňování žen a mužů odhalit.

Benefity

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

Z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že z nabídky benefitů jsou využívány zejména tyto: benefit karta a s ní spojené poukázky na nejrůznější aktivity i zboží, dále příspěvek na penzijní připojištění a poukázky na odběr firemních produktů, zejména XY.

Jedna z otázek dotazníkového šetření byla věnována také rovnému přístupu žen a mužů k tzv. nefinančním výhodám. 67 % respondentů/respondentek uvedlo, že muži i ženy mají stejný přístup k nefinančním výhodám, 8 % že nikoliv. Velká část (25 %) odpověděla, že neví. Obecně panuje přesvědčení, že benefity mají všichni zaměstnanci/kyně stejné, pokud nejsou ve zkušební lhůtě, kdy na ně ještě nemají nárok.

Opakovaně se ale objevoval sdílený zájem o další druhy benefitů, resp. kritika některých ze stávající nabídky.

U chybějících benefitů bylo opakovaně navrhováno zavedení plošného příspěvku na dopravu do zaměstnání a také příspěvek na

předškolní péči pro všechny zaměstnance/kyně či na letní tábory. Problematická se jeví také možnost, resp. nemožnost převést prostředky z jednoho typu benefitu na druhý, někteří by tuto možnost ocenili, například v případě poukázek na XY, které by vyměnili za poukázky do lékárny. „Máme benefit na výběr na regeneraci. Jsou tam smluvní partneři, ale ti jsou tak drazí, že si to nemůžeme dovolit. Ale teď už by to snad mělo jít převést.“

Doporučení:

- Zvážit možnost převodu benefitů tak, aby byla zajištěna větší flexibilita a variabilita čerpání s důrazem na preference zaměstnaných.
- Rozšířit benefity pro podporu sladování osobního a rodinného života – benefity ve formě podpory zajištění péče či dopravy do zaměstnání pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně.

Sladování osobního a pracovního života

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

Je třeba říci, že z umožnění sladování rodinného a osobního života zaměstnanců/kyň mohou bez ohledu na zdánlivou jednostrannou výhodnost profitovat jak zaměstnanci a zaměstnankyně,

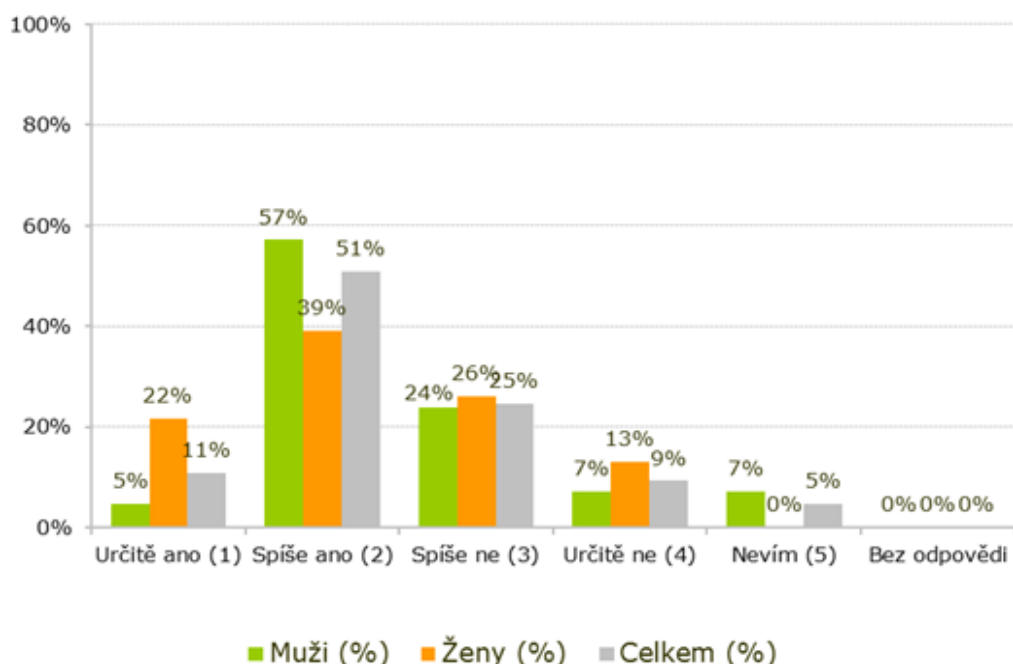
tak zaměstnavatelé. Pokud je harmonizován soukromý a pracovní život zaměstnaných, tito lépe a efektivněji odvádějí práci, a tím i lépe plní požadavky zaměstnavatele. Cílem zavádění opatření ke sladování je mimo jiné také odbourávání stresu souvisejícího s nedostatkem času na osobní život, snížení absencí, zlepšení pracovní atmosféry a optimalizace pracovního výkonu.

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

V dotazníkovém šetření uvedlo 33 % mužů a 26 % žen, že pečují o dítě do deseti let věku. Dle responzí dotazníkového šetření je ve firmě 10 % mužů samoživitelů a 13 % žen samoživitelek. Mužů pečujících o jinou závislou osobu kromě dětí je dle dotazníkového šetření 5 % a o jinou závislou osobu pečují 4 % žen.

Na otázku, zda zaměstnavatel vychází v oblasti sladování svým zaměstnancům/zaměstnankyním vstřícně, odpovědělo 61 % žen, že ano či spíše ano. Srovnatelný podíl mužů (62 %) má pocit, že zaměstnavatel je ke sladování vstřícný či spíše vstřícný. O tom, že není zaměstnavatel v této oblasti vstřícný, je přesvědčeno 31 % mužů a 39 % žen, ženy jsou tak v této oblasti mnohem kritičtější. V každém případě jsou čísla, vyjadřující pocit pracujících, že zaměstnavatel nevychází v tomto ohledu zaměstnaným vstřícně, dosti vysoká.

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



Bariéry efektivního sladování soukromého a pracovního života vidí zaměstnanci/kyně přímo v tom, jak je nastaven nepřetržitý systém provozu a také v nedostatku pracovní síly. „Lidi je málo, chybí, musí chodit i na přesčasy. V nepřetržitém provozu si mohou vzít jen dva lidi zároveň dovolenou, jinak ostatní dělají za ně. Když někdo onemocní, zvedá se telefon a honí se lidi ad hoc. Lidi chodí do práce i nemocní.“

Jako problematické se jeví také plánování dovolených, zejména v letních měsících, kdy je objem práce kvůli vlivu sezónnosti výrazně zvýšený. Dovolené se tak musí plánovat dlouho dopředu a někteří zaměstnanci/kyně, zvláště ti ve vedoucích pozicích, si dovolenou v létě prakticky nemohou dovolit čerpat. V individuálních případech se přihlíží k zájmům zaměstnanců/kyň, specificky pokud pečují o malé děti, například jsou jim prioritně

přiřazeny plánované přesčasy na nočních směnách. I tak je ale plánování směn i dovolených problémem, který na zaměstnance/kyně zásadně dopadá, pomohlo by například přesčasy o víkendech plánovat dříve.

Mnoho zaměstnanců/kyň zapojených do auditního šetření projevilo zájem o opatření, která by jim usnadnila skloubení rodičovských a pracovních povinností, ať již formou zavedení dětské skupiny nebo firemní podporou několika míst ve školce. Zájem by byl také o příspěvek na letní příměstský tábor. Firma poskytuje příspěvek na předškolní péči, ale pouze těm, kdo se vrátí z mateřské či rodičovské dovolené, a to minimálně na poloviční úvazek, což je velmi pozitivní, avšak neřeší to situaci dalších pracujících rodičů.

Doporučení:

- V rámci možností daných personálním stavem a situací na trhu práce řešit situaci týkající se práce přesčas a možnosti čerpat stanovenou dovolenou. Vycházet z podpory prorodinné politiky, kterou firma písemně deklaruje i v praxi.
- Minimálním krokem v tomto směru je plánování přesčasů s dostatečným předstihem.
- V exponovaných časech sezóny zapojovat v rámci možností a zájmu i osoby na mateřské a rodičovské, seniory a bývalé zaměstnance či zaměstnankyně apod. Platí to i v kontextu omezených možností sladování osobního a pracovního života (viz dále).

Flexibilní formy práce

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

Společnost XY, a. s. upravuje podmínky flexibilních forem práce zejména v Kolektivní smlouvě, ve Směrnici – Dočasný výkon práce z domova, v Postupech ke směrnici docházka, pracovní doba a doba odpočinku a dokumentu Pravidla rodinné politiky v PPAS. V dokumentech je deklarován velmi pozitivní přístup k flexibilním formám práce. Ve Směrnici – Dočasný výkon práce z domova je

explicitně vyjádřen záměr: „*podpořit aktivity společnosti pro rozvoj sladování osobního a rodinného života se zaměstnáním jeho zaměstnanců. Rovněž je účelem rozvoj nových flexibilních forem práce, které mohou zvýšit produktivitu zaměstnanců, a maximálně využít pracovní potenciál zaměstnanců a jejich pracovní dobu a maximalizovat tak efektivitu jejich práce.*“ I v Pravidlech rodinné politiky v PPAS je pobídka k uplatňování flexibilních forem práce. V Postupech ke směrnici docházka, pracovní doba a doba odpočinku je řečeno, že kratší pracovní doba se poskytuje na základě žádosti všem zaměstnaným, pakliže tomu nebrání vážné provozní důvody a je zdůrazněna nutnost poskytnout tuto formu rodičům dětí do 15 let věku.

Flexibilní formy práce a obecně možnosti sladování osobního a pracovního života závisí do značné míry na charakteru vykonávané práce a pozici. Zaměstnanci/kyně pracující ve výrobě mají obecně daleko méně možností, jak práci a osobní či rodinný život efektivně skloubit – vzhledem ke směnnému provozu řeší tedy především možnost individuální úpravy směn. Většinou jde o ad hoc záležitosti, kdy si směny v případě potřeby navzájem vymění. Dlouhodobější úpravy směn nejsou příliš podporovány, až na výjimky, když například dva zaměstnanci dojíždějí ze stejného místa: „*Necháváme je, aby jezdili spolu a měli směny spolu, vyhověli jsme, i když někdo potřeboval chodit na protisměny.*“

I u ostatních zaměstnanců/kyň, kteří nepracují přímo v provozu, jsou flexibilní formy práce poměrně omezené, resp. málo využívané. Pružnou pracovní dobu někteří využívají dle formalizovaného nastavení,

které vyplývá z interního dokumentu Postupy ke Směrnici – Docházka, pracovní doba a doba odpočinku. Vedoucí zaměstnanec/kyně může stanovit pro svého podřízeného nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobu, za podmínky zachování pevného kmene pracovní doby. Pružnou pracovní dobu však využívá i řada dalších zaměstnanců/kyň, ovšem neformálně, pouze na základě individuální dohody například mezi kolegy, kdo z nich přijde na pracoviště dřív a kdo později. Někteří se dokonce domnívají, že pružná pracovní doba oficiálně ve firmě není zavedena.

Práce z domova je využívána v ojedinělých případech. Formálně o ni lze požádat, o čemž jsou zaměstnanci/kyně, kterým charakter jejich pozice práci z domova umožňuje, informováni. Širšímu využití ale brání rozšířená představa, že ze strany vedení není ochota home office povolovat. *„Jeden čas nám bylo naznačeno, že to bude sledované, a abychom to nežádali. Home office je tady pořád trochu braný jako, bere si home office, jde se flákat.“* I přes deklarovanou podporu v interních dokumentech je možnost pracovat z domova reálně obtížně dosažitelná a jen sporadicky využívána.

Ani zkrácené úvazky nejsou příliš využívány. Z poskytnutých statistik vyplývá, že v současnosti pracuje na částečný úvazek jedna zaměstnankyně, přestože zkušenosti s touto formou práce jsou pozitivní: *„My s částečnými úvazky problém nemáme, jsem ráda, že jí tu máme – ta se sem po mateřské vrátila a jako kdyby neodešla. Chodí na tři dny v týdnu, tak nás může vykrývat, když jsou dovolený, nebo něco.“* Kvantitativní průzkum ukázal, že je poptávka po zkráceném úvazku

od několika dalších zaměstnankyň, které by jej rády využily.

Doporučení:

- Informovat zaměstnance/kyně dostatečně o všech dostupných flexibilních formách práce. Tyto informace zařadit do vstupních školení pro nové zaměstnance/kyně i navrátilých se z mateřské/rodičovské dovolené.
- Pravidelně proškolovat management v oblasti flexibilních forem práce a řízení zaměstnanců/kyň s alternativními pracovními režimy.
- Režim pružné pracovní doby i práce z domova koncepčně uplatňovat v praxi, v souladu s pravidly stanovenými interními směrnici.
- Hledat reálné možnosti zvýšení flexibility pro osoby pracující ve výrobě, např. různé mezisměny, plánování směn v dostatečném předstihu by mělo být v tomto směru samozřejmostí. Zvažovat možnosti, jaké více vycházet vstříc zaměstnaným s ohledem na jejich osobní a rodinný život.

Management mateřské/rodičovské dovolené

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

a jak probíhá následný návrat do pracovního procesu.

XY, a.s. se věnuje managementu mateřské/rodičovské zejména ve Směrnici Podpora při včasném návratu z mateřské a rodičovské dovolené, v níž je zakotveno pravidlo možnosti získat příspěvek na předškolní péči pro zaměstnance či zaměstnankyni, kteří se vrátí do práce nejpozději v 18 měsících věku dítěte. Zaměstnanec či zaměstnankyně se musí vrátit na nejméně poloviční úvazek. Při plném úvazku je měsíční příspěvek 6.000,- Kč, při nižším úvazku se úměrně krátí. Příspěvek je poskytován přímo zařízení péče o dítě či osobě, která o dítě pečuje. Toto opatření lze jednoznačně označit jako dobrou praxi.

V Pravidlech prorodinné politiky v XY je formulována pobídka zaměstnancům, aby udržovali kontakt s osobami na mateřské a rodičovské dovolené (MD/RD). O tom, že se tak děje, je přesvědčeno 28 % respondentů/ek kvantitativního průzkumu. Většina respondentů/ek (55 %) nemá povědomí o tom, zda je či není firma s osobami na MD/RD v kontaktu. Pro většinu zaměstnanců/kyň to není zásadní téma, i když někteří se shodují, že postavení zaměstnankyň vracejících se z MD/RD se zlepšilo oproti minulosti. *„Pamatuji si na několik kolegyně, které se vracely, a které rovnou vyhodili – laborky, logistika. Anebo je vůbec nezajímalo, že jdou na směny. Ale ta situace se teď změnila, dva, tři roky zpátky k lepšímu. Ale u některých vedoucích to ještě pořád je. Musí se na tom pracovat, aby se změnil pohled na to, že firma musí uvažovat o soukromých životech.“*

Pokud kontakt s osobami na MD/RD probíhá, pak většinou na individuální bázi a

neformální, kdy si vedoucí s dotyčnou kolegyní čas od času telefonuje nebo se i vídají. Tento kontakt je založen na přátelských vztazích, které přetrvávají. Komunikace tedy není systematickým procesem a závisí na proaktivním přístupu dané/ho vedoucí/ho.

V některých případech je využívána také volná kapacita zaměstnankyň na MD/RD, formou výpomoci na DPP či DPČ. V tomto ohledu je zde prostor pro lepší využití eventuálního potenciálu osob na MD/RD, zvláště při současném stavu, kdy firmě chybí zkušená pracovní síla a v době sezóny.

Vzhledem k plánovanému návratu několika zaměstnankyň z rodičovské dovolené je pro firmu výzvou, jak s nimi již nyní efektivně nastavit komunikaci a po návratu řešit zvýšené nároky na nutnost sladit osobní a pracovní život – například plánování dovolených o prázdninách v týmu, kde bude velké zastoupení zaměstnankyň s malými dětmi.

Jedná se patrně o oblast, která se dlouho nacházela mimo centrum zájmu managementu společnosti, a to nejspíš i s ohledem na nízké zastoupení žen a osob na mateřské a rodičovské v organizaci. Avšak i vzhledem ke snaze o vyrovnanější zastoupení žen a mužů v organizaci je toto oblast, které by měla být věnována potřebná pozornost.

Doporučení:

- Systematicky přistoupit k managementu MD/RD – informovat zaměstnance/kyň na/před a po MD/RD o jejich právech a povinnostech, o možnostech pro využití

flexibilních forem práce, zejména pak zkrácených úvazků.

- Při informování o právech a povinnostech rodičů se zaměřit i na zaměstnance–muže, aktivně sdílet informace o využití otcovské i rodičovské dovolené. Otce aktivně podporovat.
- Udržovat komunikaci s osobami na MD/RD i nad rámec administrativních záležitostí, informovat je pravidelně o dění ve firmě, nabízet účast na vzdělávacích akcích, přeposílat hromadná sdělení pro zajištění kontinuity informací apod.
- Informovat o možnostech práce při MD/RD, identifikovat pozice, které je možné částečně vykonávat z domova, formou mimopracovních smluv či s využitím flexibilních forem práce.
- Nastavit a rozpracovat proces adaptace při návratu osob z MD/RD.
- Zvážit možnost podpory prorodinných opatření přímo v prostorách závodu, například zavedením firemní školky či dětské skupiny.

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, jejich vnímání diversity a rovnosti ve firmě.

Zaměstnavatel má zkušenost s velmi různorodým pracovním kolektivem, který je nejen český, ale aktuálně i slovenský a ukrajinský. Otázky jinakosti ve firmě však nejsou akcentovány, tenze, které se ve smyslu rozdílů mezi kulturami vyskytly, byly spíše otupeny časem a případně konkrétními nadřízenými, kteří intenzivně se svými podřízenými komunikují a vytvářejí podmínky pro zahrnutí všech osob do kolektivu a týmů. „... projev rasové nesnášenlivosti ano (se vyskytl - pozn. auditorky). Jde o to, jak se k tomu šéf postaví, jak působí na kolektiv a jak se to řeší.”

Zároveň je důležité, že do mimopracovních aktivit (společné grilování) jsou systematicky

přizváni všichni zaměstnanci a zaměstnankyně, a to i ti agenturní. Co je pozitivní v rámci bourání komunikačních bariér, jsou i formální aktivity spojené s vytvářením co nejlepšího a inkluzivního prostředí na pracovišti, např. rozšíření jazykové volby při obsluze stroje nejen na ruštinu (azbuka), ale i angličtinu.

Pokud se týká dalších oblastí určité jinakosti, tak se zdá, že zaměstnavatel má i zkušenost se specifickou oblastí HIV positivity – tato oblast je součástí Směrnice o zdraví a prevenci rizik. Zároveň je ve směrnici uvedeno, že: „Společnost zachovává férové antidiskriminační a rovné pracovní podmínky v rámci oblasti prevence rizik bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců.”

Co v průběhu auditu také opakovaně zaznívalo, byla otázka odlišné kultury vlastníka. Koncern XY v současnosti klade důraz na hodnotu historie, zkušeností a potažmo i stáří. Toho si jsou zaměstnaní (zvláště starší) vědomi a velmi to oceňují.

Kultura pracovního prostředí je také kodifikována prostřednictvím Zásad oblékání v XY. Důraz na vzezření je genderován, v textu je konkrétní zaměření na ženy i na muže, přičemž v daném interním materiálu jsou používány vyvážené obrázky mužů i žen. Zároveň však plyne, že důraz je dáván především na ženy a na jejich odívání a jeho adekvátnost.



Doporučení:

- Podpořit diverzitu ve společnosti interní kampaní, využít existující příklady dobré praxe práce a spolupráce s různorodostí jako určitých „role models“.
- Zviditelnit příklady diverzifikované, „odlišné“ – jak u žen, tak mužů, starších, mladších atd.
- Verbalizovat důležitost diverzity pro firmu jako celek. Nebát se ani verbalizace témat, která mohou být do velké míry vnímána jako minoritní (homosexualita, transgender, jiná barva pleti či problematika HIV).
- Vyvolat diskusi na téma diverzity a genderové rovnosti. Komunikovat o tématu pozitivních akcí a pokusit se najít širokou podporu pro uplatňování určitých typů akcí pro méně zastoupené skupiny tak, aby existovala akceptace tohoto přístupu mezi zaměstnaneckou populací.

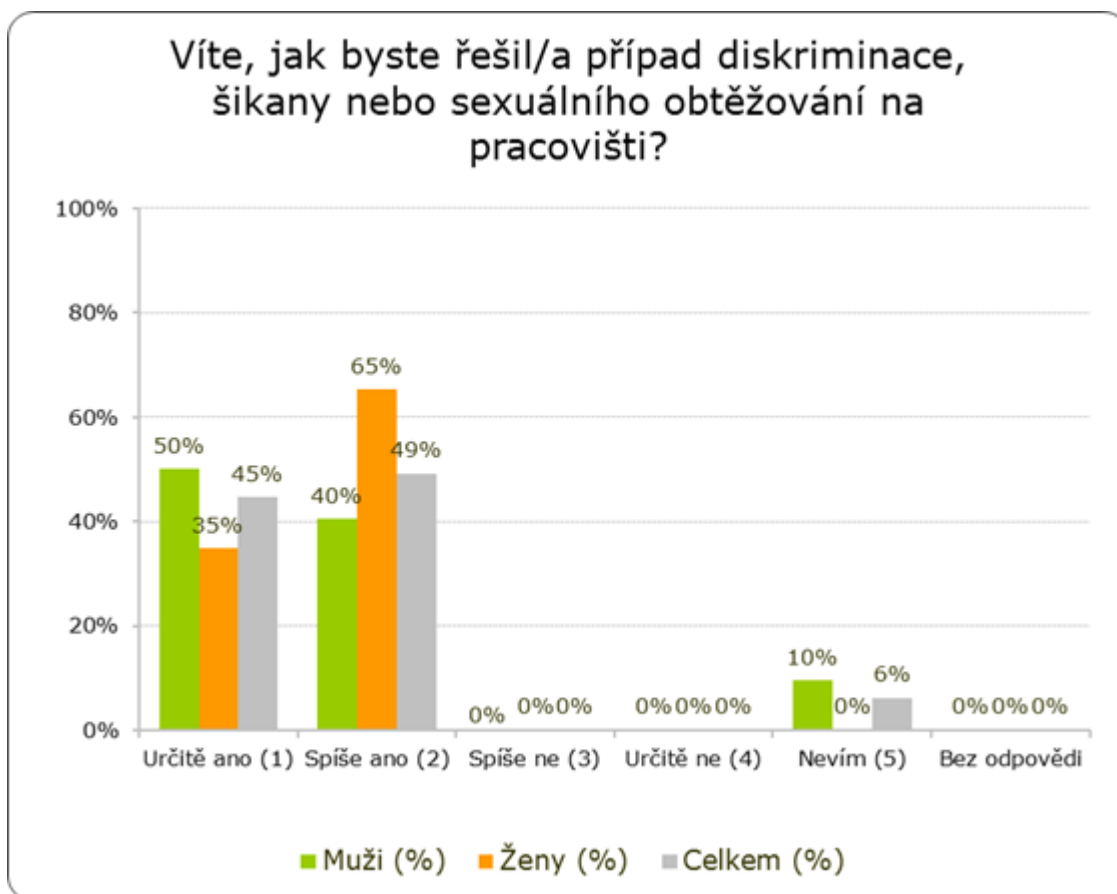
Diskriminace, šikana a sexuální obtěžování

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

Pokud se týká negativních jevů na pracovišti, z dotazníkového šetření plyne, že celkem 13 % žen se setkalo se znevýhodněním na základě pohlaví, avšak pouze 2 % mužů mají také tuto zkušenost. Ve firmě existuje zkušenost s osobou, která se směrem k ženám chovala velmi negativně, diskriminovala a propouštěla z důvodu věku nebo mateřství. V současnosti je však situace konsolidovaná: „Odešlo to s bývalým ředitelem.“

Pokud se týká otázky sexuálního obtěžování, v posledních třech letech se s tímto tématem potkalo 9 % zaměstnankyň a 2 %

zaměstnanců. Jako pozitivní se jeví, že téměř všichni zaměstnaní mají povědomí o tom, jak situaci řešit. Pouze 10 % mužů neví, i tak se jedná o velmi pozitivní zjištění.



Oblast vhodného chování a negativních jevů na pracovišti je zpracována ve Směrnici Etika společnosti, v níž je definována role ombudsmana/ombudsmanky ve firmě. Pravidla a postupy pro stížnosti a disciplinární slyšení i opatření k jejich nápravě jsou ukotveny v samostatné interní směrnici.

Ombudsman/ombudsmanka jsou voleni vždy na tři roky. Firma také disponuje etickou linkou, na kterou se mohou zaměstnanci obracet v případech závažného porušení etického chování, případně chování, které je v rozporu se zákonem. Z terénního šetření však vyplývá, že formální nástroje nejsou

příliš využívány a není v ně vkládána přílišná důvěra. To může být dáno i tím, že s volbou nového ombudsmana se situace vždy mění, a tak zaznívá: „Byl zvolen ombudsman – ale nevíme, zda a jak pracuje...” anebo “Kdysi byl ombudsman přímo v závodu, teď ho ani neznáme. Výstupy jeho práce jsou ale neveřejné, tak to nemůžeme hodnotit.” A to i přesto, že v budově je informace o nových zvolených ombudsmanech přítomna.

XY (pozn. odstraněný obrázek)

Doporučení:

- Informovat o možnostech, fungování a využívanosti nástrojů na obranu proti diskriminaci a tím podpořit důvěru ve funkčnost daných nástrojů (ombudsman, etická linka). Např. jednou ročně v anonymizované formě zveřejnit statistiky dotazů, case studies apod.
- V informačním materiálu o nově zvolených ombudsmanech uvádět způsob jejich kontaktování. Případně zvážit větší propojení zvolených ombudsmanů se zaměstnaneckou populací (forma představení se, účasti na celofiremní akci).
- Zvážit možnost do nominace ombudsmanů získat vždy alespoň jednu ženu.

Systém komunikace

Tato kapitola se zabývá problematikou komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci a zaměstnankyněmi navzájem i ve vztahu k vedení. Existence zavedených a otevřených systémů komunikace se zpětnou vazbou podporuje otevřenost instituce a přispívá k motivaci a spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň. Otevřené kanály komunikace vzbuzují důvěru i v otevřenosti k řešení negativní zpětné vazby či stížností, stejně tak mohou podpořit korektní a nediskriminační jednání.

Atmosféra a spolupráce

Společným jmenovatelem pro Velké XY je do velké míry vysoká vytiženost a nedostatek lidí, resp. obtížně obsaditelné pracovní pozice. Atmosféra na pracovišti je

popisována jako dobrá, přes proběhlé vlny propouštění a spolupráci s externími pracovníky/icemi prostřednictvím agenturního zaměstnávání. I přes počáteční nevraživost a určité interkulturní problémy se zaměstnanci naučili spolupracovat s agenturními zaměstnanci a zaměstnankyněmi a vnímají je jako součást týmu.

To je podpořeno i díky možností pořádání teambuildingů v rámci jednotlivých oddělení. Na tyto mimopracovní aktivity jsou na jednotlivých odděleních vyčleněny příslušné zdroje, a tak probíhají akce jako grilování, kuželník apod. a celofiremní akce typu Dny XY. To jsou možnosti, kdy se zaměstnanci a zaměstnankyně mají možnost setkat i neformálně a posílit tak mezilidské vztahy (napříč kulturami, napříč rozdíly).

Obecně je v XY prosazována otevřená komunikace a přímé řešení situací. Ve XY probíhá 2x ročně sběr zpětné vazby mezi zaměstnankyněmi a zaměstnanci na pracovištích, a tak je získáván i obraz o situaci, která na pracovišti panuje. Mezi jednotlivými odděleními panují určité tenze, mnohdy vnímané i jako hierarchie jednotlivých oddělení, ale výrazné genderové nerovnosti v tomto smyslu nebyly identifikovány (např. výroba s převažujícím mužským zastoupením vs. administrativa s převážně ženskou částí). „...ale to vnímání, jsme na jedné lodi, je. Jsou tu různé oddělení, personální problémy máme všichni, s tím se pereme všichni.“

Jazyk a komunikace

Na komunikaci je ve společnosti kladen důraz, přitom však interní dokumenty tuto oblast řeší převážně za využití generického

maskulina v jazyku. Adresné zaměření na ženy a muže je vyjímečné, prakticky se týká pouze specifických souborů situací (Pravidla oblékání – zaměření na ženy a muže) či případů, kdy se dokument systematicky týká více žen (Pravidla prorodinné politiky). S ohledem na komunikaci je důležité znovu ocenit vstřícnost směrem k používání azbuky či anglického jazyka a jejich nastavení jako volby při obsluze strojů.

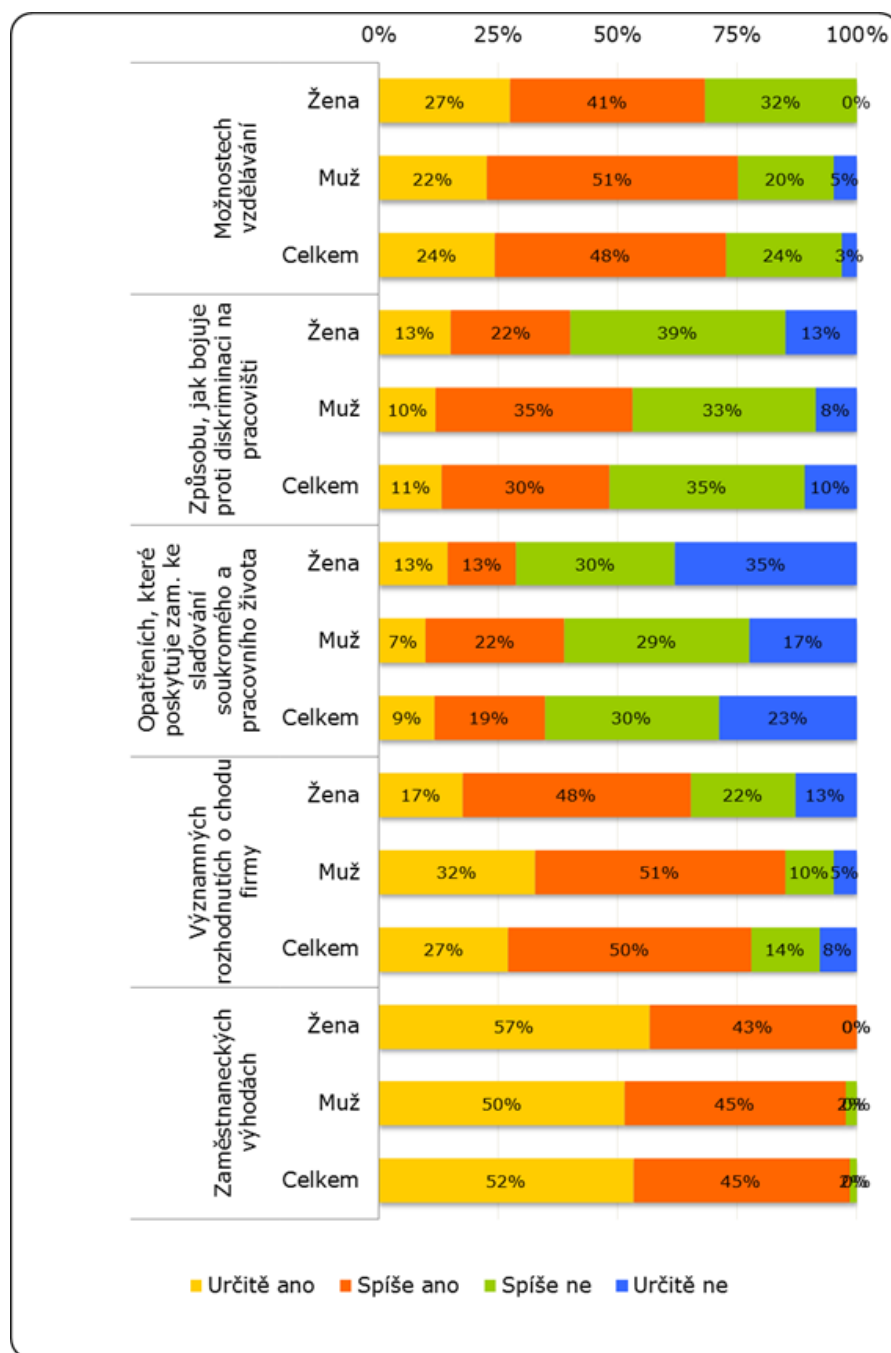
Pokud jde o vizuální kulturu a komunikaci prostřednictvím obrazu, je nutné zmínit velký

posun v rámci externí komunikace. V materiálech prezentační povahy je velmi dbáno na zobrazování žen i mužů, starších i mladších věkových skupin (např. náborové video), ale i inzerce či fotografie pro ilustraci reflektují tento posun a zobrazují jako konzumentky i ženy, nikoliv pouze muže. Zajímavé však je, že ženy jsou častěji vyobrazeny jako konzumentky nikoliv XY, ale především nápoje XY.

XY (pozn. odstraněný obrázek)

Se sdílením informací jsou zaměstnaní převážně spokojeni. Z dotazníkového šetření plyne, že nejlépe se cítí informování o zaměstnaneckých výhodách, následně o významných rozhodnutích firmy a možnostech vzdělávání. Nejméně informovaní se cítí o opatřeních na podporu sladování osobního a pracovního života a

také o způsobu, jakými zaměstnavatel bojuje proti diskriminaci, což jsou však v praxi velmi důležité informace. Kupříkladu v podotázce o opatřeních zaměstnavatele napomáhajících sladování osobního a pracovního života uvedlo nedostatek informací celých 65 % žen (varianty spíše ne a určitě ně).



Zde je namístě zdůraznit genderovou linii, která se v otázkách ohledně předávání informací projevila: muži se cítí více informovaní (volí variantu rozhodně ano a spíše ano) ve větší míře nežli ženy, a to téměř ve všech otázkách, kromě otázky informovanosti o zaměstnaneckých

výhodách. Zdá se tedy, že k mužům informace mohou proudit lépe.

Doporučení:

- Dbát na možnost propojování týmů, zvážit cílenou práci s diverzitou v teambuildingových aktivitách (např.

cílením témat neformálního setkání – různé kultury a speciality, jídla apod.).

- Zaměřit se na sdílení informací různými kanály tak, aby měly dopad na ženy i muže – obdobně jako tomu je v případě informovanosti o zaměstnaneckých výhodách.
- Důsledně oslovovat adresně ženy i muže prostřednictvím interních sdělení a materiálů. Zvážit revizi interních i externích dokumentů a oslabit pozici generického maskulina. Existuje několik variant, jak jazykově nakládat s touto oblastí – od vymezení k jeho užívání a deklaraci, že zahrnuje vždy ženy i muže, až po zdvojování tvarů anebo užívání lomítek.
- Posílit informovanost o prorodinných opatřeních a možnostech sladování osobního a pracovního života, kde se ukazuje velmi nízké povědomí především mezi ženami – kterých se však v dnešních společenských podmínkách dotýkají tyto oblasti nejvíce.

Pracovní prostředí

Tato kapitola se věnuje pracovnímu prostředí, tj. uspořádání prostoru a konkrétním fyzickým podmínkám. Z hlediska politiky rovných příležitostí je důležité udržovat úroveň důstojnosti, která přispívá k tvorbě inkluzivního prostředí, které je vstřícné ke všem.

Pracovní prostředí je vnímáno jako vstřícné a vyhovující, zvláště s ohledem na proběhlé rekonstrukce. To je spojeno i s cíli CSR týkající se oprav historických budov a zpřístupňování XY areálů veřejnosti. Nicméně opravy se

dotkly i šaten a vytvářejí tak zázemí pro zaměstnance a zaměstnankyně, které je nejen reprezentativní, ale i účelné. S ohledem na dojíždění některých zaměstnaných je nutné ocenit parkoviště, které je dostupné a lze jej využívat. Na vrátnici je i stojan pro kola pro případné cyklisty a cyklistky.

V kontextu pracovního prostředí je opět důležité zmínit důraz na dobré pracovní podmínky a na zdraví, jemuž se ve XY XY věnuje velká pozornost. Platí to tím spíše, že řada profesí je spojena se značným fyzickým zatížením.

Společenská odpovědnost CSR

Problematika společenské odpovědnosti firmy (CSR) není často zmiňována v souvislosti s postavením žen a mužů, přesto jsou v jejím rámci mnohdy realizovány aktivity, které je zapotřebí ocenit a jež je také možné vnímat v genderovém kontextu.

Společenské odpovědnosti je věnována vlastní sekce na webových stránkách XY a je jednoznačně nutné pozitivně zohlednit dlouhodobou koncepci CSR až do roku 2020, ale především skutečnost, že se mezi 7 pilíři objevuje zájem o zaměstnance a zaměstnankyně – konkrétně ve formě zvýšení zastoupení žen z 3 % na 33 % a výslovného přihlášení se k tématu genderové diversity.

Velmi zajímavé je vnímání odpovědnosti v rámci regionu XY, kdy je nabízena možnost přihlásit projekt a hlasovat v rámci grantového programu XY XY. Aktuální vítězné projekty jsou: Čistá voda XY, Rozvoj keramicko-mozaikové tvořirny a Rozšíření hřiště v XY. Výběr je zajímavý, neboť pokrývá velký rozsah cílových skupin – v případě

hřiště se nejedná o dětské hřiště, ale o workoutové cvičiště, jež má být rozšířeno i o ohniště, a tím může být jeho cílová skupina „sportujících“ ještě více otevřena i pro komunitní využívání.

Další oblastí podpory je napříč XY akce Na XY s rozumem (tj. požívání XY až od 18 let, prevence XY u řidičů a řidiček). Jak plyne z webových stránek: *„Prosazujeme odpovědný přístup ke konzumaci a propagaci XY“*. Jako velmi pozitivní lze vnímat spolupráci s neziskovými organizacemi, které se tematikou zabývají, a tak mohou být odbornými garanty v nastavování aktivit firmy v této oblasti (např. XY, XY). Ocenění si zaslouží i verbalizace podpory dárcovství krve, která je přítomna ve směrnici o zdraví a prevenci rizik a na kterou se váže i odměna.

Společenská odpovědnost je evidentně něco, co má v XY tradici a s čím firma pracuje. To je oceňováno interně, ale i externě – např. značkou Top odpovědná firma. Mezi zaměstnanými je ceněna možnost dobrovolnických dnů. S nimi však souvisí i kapacity a čas, který je v současnosti ve XY tématem, a jehož se nedostává. V tomto smyslu je obtížné rovněž organizovat a účastnit se dobrovolnických dnů: *„Když se podívám pár let zpět, tak jsme hodně chodili podívat se i jinač a vybírali jsme si projekty, se kterými jsme se dokázali ztotožnit, tak ten dopad propouštění je i v tomhle ten, že nemáte kapacitu a na úkor volného času to neděláte – resp. práci si musíte dodělat.“*

Co však chceme v této souvislosti ocenit jsou i případy individuálního přístupu a vstřícnosti, kdy se v případech rozvodů a složitých osobních vztahů napomáhá v řešení či se např. umožňuje ubytování ve „vile“, tj. na ubytovně. To, že něco takového je k dispozici,

a navíc poskytováno citlivě pro zaměstnance a zaměstnankyně v nouzi, je velmi pozitivní.

Doporučení:

- Doporučujeme CSR problematiku ve větší míře zahrnout do firemních dokumentů a interních materiálů, tak aby stávající i nově nastupující zaměstnanci a zaměstnankyně rozuměli jejímu významu a důležitosti a možnostem vlastního zapojení do těchto aktivit společnosti.
- V další revizi strategického dokumentu je možné dát větší důraz na téma genderové rovnosti, kterého se firma nebojí. Genderové indikátory mohou být sledovány i v dalších klíčových oblastech podpory a rozvoje (včetně sledování rovných dopadů na konečné uživatele a uživatelky).
- Pokusit se vytvořit prostor pro větší zapojení zaměstnanců a zaměstnankyň do aktivit CSR, a to včetně jejich přípravy a rozhodování o jejich nastavení.
- Revidovat možnost výběru aktivit, v jejichž rámci lze uplatnit dobrovolnické dny – např. i ve smyslu účasti na letních táborech (versus kolektivní smlouva, která na účast letních a zimních táborů zajišťuje neplacené volno).
- Nadále spolupracovat s neziskovými a dalšími organizacemi specializovanými na daná témata.

SOUHRN DOPORUČENÍ – AKČNÍ PLÁN

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

Krátkodobá doporučení

Personální politika

- Doporučujeme standardizovat celý personální proces manuálem, který by zahrnoval i další personální procesy, které nejsou podchycené ve směrnících či v postupech ke směrnicím.
- Doporučujeme také 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.
- Doporučujeme rovněž jasně deklarovat nejen závazek 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.
- Zaměřit se na věkovou strukturu kandidátů a kandidátek, snahou oslovit různorodé skupiny na trhu práce, které jsou v současnosti i k dispozici. Krom zaměření na nábor mladých lidí je vhodné cílit i na starší kandidáty a

kandidátky, byť jejich početní zastoupení ve firmě je v současnosti dobré.

- Klást důraz i na mladší generace, které se zdají být v závodu ve XY podzastoupené. Zjistit jejich zájem, pracovat s jejich specifickou motivací.
- Adaptační proces je systematicky nastaven, nicméně odměna za jeho vedení prostřednictvím “bodyho” systematicky nastavená není. Doporučujeme toto sladit a podpořit dobré a efektivní zaškolení, které není dáno jen na ochotě stanovené osoby.
- Nastavit veškerá školení tak, aby spadala do pracovní doby či do ní byla započítávána, a tak ze vzdělávání nebyly sekundárně vyloučeny některé skupiny zaměstnaných. Informovat o nastavených pravidlech všechny zaměstnance/kyně.
- Posílit spolupráci talentového/HR oddělení s jednotlivými vedoucími oddělení za účelem efektivního vyhledávání a práce s talenty s genderovým přesahem.
- Využívat a plošněji rozvinout praxi podpory rozvoje kompetencí určité schopné osoby a cíleně ji připravovat pro účast na interních výběrových řízeních.
- Z interních výběrových řízení poskytovat cílenou zpětnou vazbu tak, aby byl rozvoj dané osoby dále posílen i přes skutečnost, že ve výběrovém řízení neuspěl/a.
- Nastavit možnosti flexibility pro postupné odcházení z firmy a využívání kapacit starších zaměstnanců a zaměstnankyň pro mentoring, zaškolení, vedení konkrétních projektů apod. V

tomto procesu systematicky pracovat i s horizontálními posuny, které větší flexibilitu mohou přinést.

- Informace získané z výstupních pohovorů pravidelně zpracovávat a vést si statistiku důvodů odchodů. Ve výstupním dotazníku se ptát na to, zda mohlo být odchodu ze strany XY předejito a zaměřit se i na témata genderové rovnosti: potenciál nepřímé diskriminace, důraz na sladování, na kontext návratů z mateřské a rodičovské dovolené.
- 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.
- Zvážit možnost využívání DPP na předání agendy pro zaměstnance/kyně odcházející do důchodu, aby bylo reálné předání agendy v rámci překryvu. S tímto tématem pracovat systematicky tak, aby bylo možné ulevit přetíženým kolektivům a adaptaci nově přicházejících zaměstnanců a zaměstnankyň.

Vyrovnaní se s fenoménem čistě mužských/ženských pracovních pozic

- I nadále působit na odstraňování vertikální i horizontální genderové segregace, tvorbu diverzifikovaných pracovních týmů. S tématem diverzity aktivně pracovat, propojit však s tématem komunikace tak, aby se s případnými aktivitami na její podporu (včetně afirmativních akcí) uměli zaměstnanci a zaměstnankyně ztotožnit. To je důležité především s ohledem na

téma zastoupení žen na vedoucích pozicích.

- Cíleně pracovat s diverzifikovanými výběrovými komisemi, včetně důrazu na věkovou strukturu a pohlaví. Výběrová komise je i odrazem firmy jako takové a potenciálním budoucím zaměstnancům a zaměstnankyním tak přináší první vhled do kultury společnosti.
- V tomto smyslu lze pracovat i s přizváním kolegů a kolegyň do výběrového řízení, a to i s ohledem na následný proces adaptace, který fakticky ovlivňují. Zapadnutí do kolektivu často bylo zmiňováno jako zásadní potřeba pro tvorbu týmů.
- Zavést mentoring či koučink pro výchovu budoucích vedoucích, reflektovat nepoměr povýšených mužů a žen, například formou rezervovaných míst pro ženy v mentoringovém programu a při následném výběru nejvhodnější osoby.
- Analyzovat blíže data týkající se zastoupení žen (a mužů) v pracích konaných na tzv. dohody (DPP, DPČ), která početně znatelně neodpovídají jejich poměru v pobočce jako celku.

Hodnocení a odměňování

- Cíleně rozvíjet hodnotící kompetence vedoucích tak, aby uměli systematicky rozpoznávat znaky vhodné k hodnocení v průběhu celého období. Využití „1-1“ k poskytování zpětné vazby je skvělou příležitostí, stojí za to ale provázat s dalšími nástroji oceňování, tak jak to již někteří vedoucí dělají a zvyšují tak motivaci zaměstnaných.
- Jasně komunikovat o účelu kalibrace: objektivizaci jednotlivých hodnocení a podpořit tuto linii vnímání kalibrace, naopak oslabit její vnímání jako tendence

využívat pouze středních hodnot známkování (2-3-4). Opět působit na motivaci zaměstnaných v tom směru, že dobrý výkon je poznat.

- Systematicky monitorovat odměňování dle pohlaví (vztah tarifních tříd a stupňů) nejen v rámci XY, ale napříč XY, a tak působit na srovnatelnost ohodnocení daných pozic.
- Sledovat procentuální rozložení čerpání dané mzdové třídy v rámci jejího minima/maxima a analyzovat případné disproporce.
- Sledovat pohyblivé složky mzdy dle pohlaví, včetně bonusu a odměn dle pohlaví, a to především s ohledem na identifikaci případné nerovnováhy – komu se systematicky dostává/nedostává příležitost k získání odměny.
- Systematicky výsledky z analýzy v anonymizované podobě zveřejňovat, např. 1x ročně tak, aby byla posílena zpětná vazba k zaměstnancům a zaměstnankyním, že téma rovného odměňování firma sleduje a nastavuje parametry tak, aby jej bylo dosaženo.
- Zvážit možnost převodu benefitů tak, aby byla zajištěna větší flexibilita a variabilita čerpání s důrazem na preference zaměstnaných.

Sladování osobního a pracovního života

- Informovat zaměstnance/kyně dostatečně o všech dostupných flexibilních formách práce. Tyto informace zařadit do vstupních školení pro nové zaměstnance/kyně i navrátilých se z mateřské/rodičovské dovolené.
- Posílit informovanost o prorodinných opatřeních a možnostech sladování

osobního a pracovního života, kde se ukazuje velmi nízké povědomí především mezi ženami – kterých se však v dnešních společenských podmínkách dotýkají tyto oblasti nejvíce.

- V rámci možností daných personálním stavem a situací na trhu práce řešit situaci týkající se práce přesčas a možnosti čerpat stanovenou dovolenou. Zejména pro pečující zaměstnané je taková situace velmi nepříjemná a negativně zasahuje do jejich osobního a rodinného života. Minimálním krokem v tomto směru je plánování přesčasů s dostatečným předstihem.
- Pravidelně proškolovat management v oblasti flexibilních forem práce a řízení zaměstnanců/kyň s alternativními pracovními režimy.
- Režim pružné pracovní doby i práce z domova koncepčně uplatňovat v praxi, v souladu s pravidly stanovenými interními směnicemi.
- Systematicky přistoupit k managementu MD/RD – informovat zaměstnance/kyně na/před a po MD/RD o jejich právech a povinnostech, o možnostech pro využití flexibilních forem práce, zejména pak zkrácených úvazků.
- Informovat o možnostech práce při MD/RD, identifikovat pozice, které je možné částečně vykonávat z domova, formou mimopracovních smluv či s využitím flexibilních forem práce.
- Při informování o právech a povinnostech rodičů se zaměřit i na zaměstnance–muže, aktivně sdílet informace o využití otcovské i rodičovské dovolené. Otce aktivně podporovat.
- Udržovat komunikaci s osobami na MD/RD i nad rámec administrativních záležitostí, informovat je pravidelně o

dění ve firmě, nabízet účast na vzdělávacích akcích, přeposílat hromadná sdělení pro zajištění kontinuity informací apod.

Firemní kultura

- Podpořit diverzitu ve společnosti interní kampaní, využít existující příklady dobré praxe práce a spolupráce s různorodostí jako určitých „role models“.
- Zviditelňovat příklady diverzifikované, „odlišné“ – jak u žen, tak mužů, starších, mladších atd.
- V informačním materiálu o nově zvolených ombudsmanech uvádět způsob jejich kontaktování.
- Důsledně oslovovat adresně ženy i muže prostřednictvím interních sdělení a materiálů. Zvážit revizi interních i externích dokumentů a oslabit pozici generického maskulina. Existuje několik variant, jak jazykově nakládat s touto oblastí – od vymezení k jeho užívání a deklaraci, že zahrnuje vždy ženy i muže, až po zdvojování tvarů anebo užívání lomítek.
- Dbát na možnost propojování týmů, zvážit cílenou práci s diverzitou v teambuildingových aktivitách (např. cílením témat neformálního setkání – různé kultury a speciality, jídla apod.).
- Doporučujeme CSR problematiku ve větší míře zahrnout do firemních dokumentů a interních materiálů, tak aby stávající i nově nastupující zaměstnanci a zaměstnankyně rozuměli jejímu významu a důležitosti a možnostem vlastního zapojení do těchto aktivit společnosti.
- Pokusit se vytvořit prostor pro větší zapojení zaměstnanců a zaměstnankyň do aktivit CSR, a to včetně jejich přípravy a rozhodování o jejich nastavení.

Dlouhodobá doporučení

Personální politika

- Provést revizi interních dokumentů z pohledu genderově senzitivního jazyka, dokumenty sjednotit a oslabit generické maskulinum, které je užíváno jako standard prakticky ve všech interních dokumentech, které byly k analýze zpřístupněny.
- Systematicky pracovat s vytvářením prostoru pro účast na vzdělávacích akcích. Doporučujeme pracovat se vzděláváním jako formou benefitu cílenou na všechny zaměstnanecké kategorie (tj. včetně operátorů/operátorek). Zároveň však sledovat jeho využívanost a zájem o určité segmenty vzdělávání.
- Vytvořit interní koncepci age managementu a vizi spolupráce se zaměstnanými i v důchodovém věku, včetně možností úpravy pracovní doby a náplně práce.
- Doporučujeme podpořit komunikaci o odchodech a nástupech i dovnitř oddělení a jednotlivých týmů tak, aby se podpořila transparentnost procesu a předešlo se případným dohadům (včetně dohadů o diskriminačních důvodech).
- Zvážit možnost systematického znovu oslovování bývalých zaměstnanců a zaměstnankyň pro vykrytí náročných sezón.

Vyrovnění se s fenoménem mužských/ženských pracovních pozic

- Systematicky vést genderově senzitivní analýzu zaměstnanecké populace, včetně témat věku, délky působení ve firmě, ale také pečovatelských závazků.

- Systematicky přistoupit k tématu genderové rovnosti v rámci vzdělávání, rozdílů ve vnímání kariérního a osobního růstu a jejich managementu. Pracovat s (auto)reflexí vedoucích tak, aby si byli vědomi/y genderové linie kariérního růstu.
- S ohledem na provázanost hodnocení s rozvojem doporučujeme zaměřit se na genderovou dimenzi kariérního růstu a podpory k rozvíjení kompetencí žen a mužů ve vztahu k budoucnosti.
- Pracovat s tématem pozitivních akcí, hledat případně podporu pro měkké akce mezi celou zaměstnaneckou populací. Tuto oblast je dobré velmi citlivě komunikovat proto, aby nebyl vytvářen sekundární pocit znevýhodnění více zastoupeného pohlaví.
- Zviditelňovat příklady dobré praxe dlouhodobých zaměstnanců a zaměstnankyň, podporovat pracovní senioritu. Dbát přitom na genderový rozměr, tj. zejména nižší reprezentaci žen ve firmě.

Hodnocení a odměňování

- Zvyšovat genderovou citlivost vedoucích v oblasti hodnocení a kariérního růstu, zvědomovat případné stereotypy, ale také odlišné aspirace, kde také mohou působit internalizované předsudky samotných zaměstnankyň a zaměstnanců.
- Rozšířit benefity pro podporu sladování osobního a rodinného života – benefity ve formě podpory zajištění péče či dopravy do zaměstnání.
- Zvážit projít analytickým nástrojem pro rovné odměňování Logib, který umožňuje případné neodůvodněné

disproporce v odměňování žen a mužů odhalit.

Sladování osobního a pracovního života

- V exponovaných časech sezóny zapojovat v rámci možností a zájmu i osoby na mateřské a rodičovské, seniory a bývalé zaměstnance či zaměstnankyně apod. Platí to i v kontextu omezených možností sladování osobního a pracovního života.
- Hledat reálné možnosti zvýšení flexibility pro osoby pracující ve výrobě, např. různé mezisměny, plánování směn v dostatečném předstihu by mělo být v tomto směru samozřejmostí. Zvažovat možnosti, jaké více vycházet vstříc zaměstnaným s ohledem na jejich osobní a rodinný život.
- Nastavit a rozpracovat proces adaptace při návratu osob z MD/RD.
- Zvážit možnost podpory prorodinných opatření přímo v prostorách závodu, například zavedením firemní školky či dětské skupiny.

Firemní kultura

- Vyvolat diskusi na téma diverzity a genderové rovnosti. Komunikovat o tématu pozitivních akcí a pokusit se najít širokou podporu pro uplatňování určitých typů akcí pro méně zastoupené skupiny tak, aby existovala akceptace tohoto přístupu mezi zaměstnaneckou populací.
- Verbalizovat důležitost diverzity pro firmu jako celek. Nebát se ani verbalizace témat, která mohou být do velké míry vnímána jako minoritní (homosexualita, transgender, jiná barva pleti) či problematika HIV).

- Informovat o možnostech, fungování a využívanosti nástrojů na obranu proti diskriminaci a tím podpořit důvěru ve funkčnost daných nástrojů (ombudsman, etická linka). Např. jednou ročně v anonymizované formě zveřejnit statistiky dotazů, case studies apod.
- Zvážit možnost do nominace ombudsmanů získat vždy alespoň jednu ženu.
- Zaměřit se na sdílení informací různými kanály tak, aby měly dopad na ženy i muže – obdobně jako tomu je v případě informovanosti o zaměstnaneckých výhodách.
- Revidovat možnost výběru aktivit, v jejichž rámci lze uplatnit dobrovolnické dny – např. i ve smyslu účasti na letních táborech (versus kolektivní smlouva, která na účast letních a zimních táborů zajišťuje neplacené volno).
- Nadále spolupracovat s neziskovými a dalšími organizacemi specializovanými na daná témata.

PŘÍLOHY

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ
