



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

## Zadavatel



**Asociace českých nábytkářů**  
Na Poříčí 1041/12, 110 00, Praha 1

## Genderové audity pro členské firmy AČN

**Projekt č.: CZ.03.1.52/0.0/0.0/16\_050/0006306**

IČ: 71377077, DIČ: CZ71377077

### Realizátor auditu

[Redacted]  
[Redacted]  
[Redacted]

### Realizátorský tým

[Redacted], vedoucí auditorka  
[Redacted], auditorka  
[Redacted], jednatel společnosti  
Realizace: leden–březen 2018

### Auditovaná organizace

[Redacted]  
[Redacted]  
[Redacted]



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



asociace  
českých nábytkářů

Genderové audity pro členské firmy AČN  
Projekt č.: CZ.03.1.52/0.0/0.0/16\_050/0006306

# CERTIFIKÁT



## ABSOLVOVAL GENDEROVÝ AUDIT

genderový audit proběhl v období leden-březen 2018

, jednatel

, vedoucí auditorka

V Praze dne 18. 3. 2018



## Obsah

<b>GENDEROVÝ AUDIT firmy</b> .....	3
<b>Kontextová analýza, proces komunikace a realizace genderového auditu</b> .....	3
<b>Genderová analýza, zjištění a doporučení</b> .....	5
<b>Personální politika</b> .....	6
a) <b>Analýza personálního obsazení</b> .....	6
b) <b>Proces oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce</b> .....	7
c) <b>Proces výběru a přijímání zaměstnanců a zaměstnankyň</b> .....	8
d) <b>Propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň</b> .....	9
e) <b>Věková diverzita a Age management</b> .....	9
f) <b>Vzdělávání – osobní a pracovní rozvoj zaměstnanců/kyň</b> .....	10
<b>Hodnocení a odměňování</b> .....	13
a) <b>Hodnocení a zpětná vazba</b> .....	13
b) <b>Odměňování</b> .....	14
c) <b>Benefitní systém</b> .....	16
<b>Sladování pracovního a rodinného života</b> .....	19
a) <b>Flexibilní formy práce</b> .....	20
b) <b>Aktivita, usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny</b> .....	20
c) <b>Management mateřské a rodičovské dovolené</b> .....	21
<b>Firemní kultura (kultura organizace)</b> .....	23
a) <b>Přístup k politice rovných příležitostí</b> .....	24
b) <b>Systém komunikace</b> .....	24
c) <b>Genderově korektní jazyk</b> .....	25
d) <b>Pracovní prostředí/atmosféra</b> .....	26
<b>Zadání a stručný vhled do metodiky</b> .....	28
<b>Proces realizace genderového auditu</b> .....	29
<b>Metodika genderového auditu</b> .....	29
<b>ÚVOD DO TÉMATU GENDEROVÉ ROVNOSTI</b> .....	31
<b>PŘÍLOHY:</b> .....	32



## GENDEROVÝ AUDIT firmy [REDACTED]

### Kontextová analýza, proces komunikace a realizace genderového auditu

Genderový audit byl realizován v rámci projektu Genderové audity pro členské firmy AČN. Projekt č.: CZ.03.1.52/0.0/0.0/16\_050/0006306. Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky v rámci Operačního programu Zaměstnanost. Realizátorem genderového auditu se na základě výběrového řízení stala firma [REDACTED].

Při realizaci gender auditu vzal auditor v úvahu kontext fungování firmy, tzn. zejména předmět činnosti a specifika místa působení firmy, stejně jako důležité ukazatele, např. míru nezaměstnanosti v konkrétním regionu a z toho pramenící dopady na konkrétní personální politiku firmy.<sup>1</sup> Také dopravní dostupnost, konkurenci dalších zaměstnavatelů.

Firma [REDACTED] se odkazuje na svou historii k r. 1990. Od roku 2010 je 100 % v rukou českých vlastníků. Hlavním předmětem činnosti je výroba nábytku, především kancelářského, včetně realizací komplexních řešení kancelářských a komerčních interiérů pro klienty v ČR i zahraničí – zejména silný export do Německa<sup>2</sup>. Firma má vlastní showroom v Praze.

### Harmonogram auditu. Shrnutí komunikačního a realizačního procesu

Činnost	Termín
Oslovení auditované firmy realizátorem a gender expertkou. Úvodní prezentace gender auditu a určení komunikačních osob	leden 2018
Emailová a telefonická komunikace, podrobné představení gender auditu a průběhu realizace gender auditu, vytvoření harmonogramu realizace, intenzivní průběžná komunikace	leden 2018
Sběr dokumentů k analýze, průběžná analýza	leden-únor 2018
Individuální a skupinové rozhovory v sídle firmy Pozorování	22.2.2018

<sup>1</sup> Firma sídlí v Pardubickém kraji, kde je aktuální míra nezaměstnanosti 2,58 % (k 30. 9. 2017, zveřejněno dne 3. 1. 2018) dle údajů Českého statistického úřadu, Statistický bulletin – Pardubický kraj, 1. až 3. čtvrtletí 2017, <https://www.czso.cz/csu/czso/g-nezamestnanost-8gcek8eckm>

<sup>2</sup> Genderový audit zohledňuje předmět činnosti, kdy lze z kontextu situace v ČR předpokládat, např. zatížení firmy horizontální segregací na trhu práce. Definice horizontální segregace: koncentrace žen a mužů ve specifických sektorech a zaměstnáních.



Analýza všech zdrojů	únor-březen 2018
Písemné zpracování závěrečné zprávy, komunikace týmu Odeslání závěrečné zprávy	23.2. – 17. 3. 2018 18. 3. 2018
Osobní předání Závěrečné zprávy – prezentace výsledků zjištění a doporučení, konzultace	4. 4. 2018

#### Auditorský tým:

████████████████████	gender expertka - vedení auditu
████████████████████	gender expertka - oponentura, spolupráce v rámci auditu
██████████	jednatel společnosti realizátora, komunikační podpora

Při realizaci genderového auditu je nezbytně nutná vstřícná komunikace mezi realizátorem genderového auditu (auditorským týmem) a organizací, kde audit probíhá. Lze konstatovat, že se auditovaná firma chovala velmi vstřícně a velmi rychle reagovala na požadavky auditorského týmu, čímž zajistila bezproblémový průběh realizace. **Děkujeme vedení firmy**, přičemž jednatel ██████████ se stal osobou, která zodpovídala za komunikaci ze strany auditované organizace s auditorským týmem a pro další komunikaci a předávání podkladů byla pověřena paní ██████████, hlavní účetní. **Děkujeme** také všem zaměstnancům a zaměstnankyním firmy ██████████, za spolupráci, vstřícnost a otevřenost při realizaci skupinových i individuálních rozhovorů a pozorování.

#### **Postup u analýzy jednotlivých oblastí:**

- Název analyzované oblasti
- Základní informace k oblasti, co bylo v této sledované oblasti zjišťováno
- Zjištění a hodnocení
- Komentář a doporučení ze strany auditora/ky (auditorského týmu)

<b>Orientační specifikace hodnocení: Ano – splněno; Ano s výhradou</b> – spíše ano, ale budou navržena zlepšení; <b>Ne – nesplněno</b> , je třeba na oblasti dále pracovat
--

Závěrečná zpráva obsahuje zjištění a doporučení, a to jak z hlediska dodržování zásad genderové rovnosti, tak z hlediska procesů týkajících se personální politiky, komunikace, vnitřní atmosféry, procesů a prostředí.

Výsledky z realizace genderového auditu jsou prezentovány v písemné podobě prostřednictvím Závěrečné zprávy z realizaci genderového auditu a poté je dále poskytnuta konzultační činnost k výsledkům a závěrům, včetně prezentace výsledků, což tvoří nedílnou součást realizace gender auditu, která rozšiřuje pochopení zjištění, doporučení a celé auditované problematiky.



Genderový audit se řídil platným Standardem Genderového auditu.<sup>3</sup> Audit dodržuje postupy a rozsah daný výše uvedeným Standardem.

## Genderová analýza, zjištění a doporučení

Genderový audit sleduje a hodnotí dodržování zásad genderové rovnosti v auditované firmě, a to napříč celým spektrem procesů, prezentací a aktivit konkrétní organizace. Genderový audit je typem sociálního auditu a klíčový nástroj implementace rovných příležitostí do praxe firmy. Audit se orientuje na vnitřní organizační procesy z genderové perspektivy, zároveň se jedná o audit řízení lidských zdrojů a zaměřuje se také na získávání informací o stávající vnitřní kultuře firmy.

Potřebnost realizace genderových auditů vychází z přetrvávajících genderových nerovností, které pronikají do všech oblastí společenského života, mj. se manifestují také na trhu práce, v podnikání a v principech fungování firem jako zaměstnavatelů. Genderový audit je jedním z nástrojů, které mohou pomoci zejména zaměstnavatelům/kám tyto nerovnosti identifikovat a napravit. Poté také reprezentovat principy rovných příležitostí, odbourávání genderových stereotypů a stereotypů obecně a pozitivně tak ovlivnit svou činnost, mimo jiné přispět tímto krokem k budování dobré pověsti férového zaměstnavatele.<sup>4</sup>

Genderový audit zahrnuje nejen analýzu rovných příležitostí žen a mužů, ale také analýzu personální politiky organizace, její vnitřní kultury, diverzity, work-life balance politiky a age managementu.

Důraz je kladen zejména na fakt, zda se organizace nechová diskriminačně, ať již prostřednictvím přímého či nepřímého diskriminačního chování, jehož následkem může být mj. pracovní právní konflikt, ale také často podceňované neefektivní využívání lidského kapitálu, či dopady do komunikačních a organizačních procesů. Mapována je tak celá personální politika organizace.

Součástí genderového auditování je také zaměření se na kulturu auditované firmy, vztahy na pracovišti a interní komunikaci.

Všechny shora zmíněné aspekty pak tvoří ucelený pohled na aktuální fungování firmy z hlediska jejího genderově (ne)korektního přístupu a způsobu práce se zaměstnanci/kyněmi. Genderový audit je cestou ke změně a měl by tak být pravidelně opakován, a to pro zjištění pokroku a nastavení případných dalších opatření.

<sup>3</sup> Standard metodiky genderového auditu vznikl v Oddělení rovnosti žen a mužů Úřadu vlády ČR v rámci projektu „Optimalizace institucionálního zabezpečení rovných příležitostí žen a mužů v ČR“.

<sup>4</sup> Lze odkázat také na existující ocenění pro zaměstnavatele uplatňující politiku rovných příležitostí a inovativní personalistiku, např. Firma roku rovné příležitosti ([www.rovneprilezitosti.ecn.cz](http://www.rovneprilezitosti.ecn.cz)), v minulosti také soutěž Společnost přátelská rodině. V oblasti veřejné správy je to soutěž Úřad roku půl na půl.



## Personální politika

---

Personální politika je strategickou oblastí každé organizace. Lidské zdroje jsou klíčovým faktorem pro zdravé fungování firmy. Analýza personální politiky sleduje celý „životní“ cyklus zaměstnance/kyně od samotného procesu výběru a přijímání pracovních sil, přes péči o zaměstnance/kyně, až po propouštění, odchod zaměstnanců/kyň.

Součástí genderového auditování je sledování kvality „kultury vztahů“ v auditované organizaci, která je barometrem atmosféry na pracovišti, jež do značené míry ovlivňuje efektivitu, kvalitu a pracovní výkony. V tomto ohledu je důležité „subjektivní“ hodnocení zaměstnanců/kyň a jejich pohled na zaměstnavatele, neboť je to také tento „subjektivní“ pohled, který určuje motivaci a pocit sounáležitosti se zaměstnavatelem. Zaměstnavatel by zásadně měl velmi dobře znát názory svých zaměstnanců/kyň a citlivě vnímat a aktivně reagovat na proměňující se nálady a výkyvy ve firemní kultuře.

Genderově korektní přístup a definování organizace jako genderově senzitivní může být vnímáno také jako jistý druh konkurenční výhody ve vztahu k práci s lidským kapitálem, ale je také deklarací specifického zájmu, společenské odpovědnosti. Z hlediska personální práce se jedná o relativně nové téma. Klíčové je vtažení gender/diversity problematiky do centra zájmu firmy a její aktivní prolnutí se napříč firemní kulturou, manažerským vedením, HR a PR procesy.

V rámci personální politiky se genderový audit zaměřil na tyto oblasti:

- a) Analýza personálního obsazení-vzhledem k zastoupení žen/mužů v řídicích funkcích
- b) Proces oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce
- c) Proces výběru a přijímání zaměstnanců/kyň
- d) Propouštění/ odchod zaměstnanců /kyň
- e) Věková diverzita a age management
- f) Vzdělávání a kariérní rozvoj

### **a) Analýza personálního obsazení**

Při hodnocení personální politiky, vazeb, současné či potencionální personální práce je vždy důležitým prvkem organizační struktura auditované organizace. Organizační struktura by měla tvořit logický rámec pro činnosti, které daná organizace zajišťuje, tak aby tyto mohly být vykonávány co nejlépe a nejefektivněji.

Personální obsazení se analyzuje také z hlediska diverzity, především se zaměřením na gender a věk. Trendem moderní personální práce je diverzita ve smyslu pracovních mixů zejména s ohledem na zastoupení pohlaví/věku. Osoby z různých skupin, s rozdílnými zkušenostmi, s různorodou optikou se vzájemně obohacují a doplňují. Organizace, které podporují diverzitu v praxi, využívají mnohem lépe lidský potenciál všech skupin



zaměstnanců/kyň. Je důležité, aby si organizace uvědomovala své preference s ohledem na přijímání, práci, komunikaci se zaměstnanci/kyněmi a v ní nacházela možné genderové stereotypy a ty odstraňovala. Typickým příkladem je např. preference žen na určité pozice, či naopak mužů z důvodů, které nemají racionální základ, očekávání spojená s věkem (často zkruslená) apod., která ale mohou ovlivňovat chod firmy a její personální politiku.

Z hlediska genderové korektnosti se hodnotí síla vlivu vertikální a horizontální segregace v rámci konkrétního pracoviště, tj. zda jsou obě pohlaví zastoupena v řídicích profesích, či zda nedochází ke sdružování z hlediska genderu do určitých profesí.

## HODNOCENÍ:

**Ne-nesplněno:** Vedení firmy je 100% zastoupeno muži. Zastoupení žen ve firmě je nízké.

### Komentář:

Údaje k 20. 2. 2018 (zdroj: poskytnutý seznam „Zaměstnanci [redacted] a Organizační struktura [redacted]“)

	Počet žen	Počet mužů	Celkový počet
Počet zaměstnanců/kyň	17	53	70
TOP management	0	2	2

V tomto ohledu je reflektováno několik hledisek. Majitelé/jednatelé, současně reprezentují 100% TOP managementu, kde panuje rozdělení rolí na obchod-marketing-finance a výrobu. Z pohledu organizační hierarchie lze dále konstatovat, že v nižší linii řízení je zastoupení: 2 muži (vedoucí výroby, vedoucí TVP-nákup, logistika, vývoj) a 1 žena (hlavní účetní), která vede z pohledu velikosti firmy mikro tým. Stejně tak již bylo zmíněno, že firma předmětem své činnosti a strukturou svých pracovních pozic je ohrožena objektivně horizontální segregací. Ženy ve firmě jsou rozděleny takřka z 50% na pracovní pozice v rámci administrativy a dělnické pozice.

## b) Proces oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce

Proces oslovení pracovních sil je „startovní čarou“ pro proces přijímání při dodržování zásad rovných příležitostí. Z hlediska genderově korektního přístupu je hodnocena otázka genderově korektního procesu oslovení potenciálních nových zaměstnanců/kyň. Z hlediska procesu oslovení se hodnotí zejména způsob, jakým je volné místo avizováno (jazyk, požadavky). Samotná koncepce oslovení může obsahovat nežádoucí prvky, které předem přímo či nepřímo eliminují určité skupiny potenciálních uchazečů/ek.





## HODNOCENÍ:

**Ano – s výhradou:** Firma nemá konzistentní postoj k formě inzerce z pohledu genderové korektnosti.

### Komentář:

Inzerce byla sledována za období leden-březen 2018, zdrojem pro sledování se staly webové stránky firmy [REDACTED]. Ve sledovaném období byla avizována pouze jedna volná pozice, a to „Marketing manager“. V textu zmíněného inzerátu převažovalo užití generického maskulina s jednou výjimkou „Hledáme nového kolegu/kolegyni“.

Problematickostí užívání generického maskulina vede k tomu, že může vytvářet dojem, že firma preferuje na danou pozici muže, či vyvolává pocit, že oslovuje muže, které do svého prostředí/týmu preferuje. V tomto ohledu pak již inzerát nemá silný potenciál oslovit ženy, které se poté nezúčastní výběrových řízení a firma nemá příležitost stávat se více diverzitní (různorodou).

### c) Proces výběru a přijímání zaměstnanců a zaměstnankyň

Výběr a také přijímání zaměstnanců/kyň by měl být transparentní. V této souvislosti by měly být tyto procesy náležitě zdokumentovány a archivovány. Kritéria výběru by měla být formulována genderově korektním jazykem. Lidé, zodpovědní za přijímání nových zaměstnanců/kyň, by měli být proškoleni v problematice rovných příležitostí a tuto znalost pak používat i v praxi, při kontaktu s uchazeči/kami.

V praxi bývá často uplatňován (bohužel i podvědomě na základě osobních hodnot, přesvědčení a zkušeností) výběr skrze stereotypy z hlediska genderu či z hlediska věku, kdy na některé funkce/pozice jsou preferovány ženy a na jiné muži, některé pozice jsou také například inzerovány s preferencí věku (např. se hledají zaměstnanci/kyně do „mladého“ kolektivu).

## HODNOCENÍ:

**Ano – s výhradou:** Nebylo zjištěno pokládání diskriminačních otázek při přijímacím řízení, nicméně přijímací řízení není řádně formalizováno, např. realizací zápisů z přijímacích řízení, vytvoření standardní zpětné vazby k výsledkům přijímacího řízení. Důležité je také téma kompetentnosti osob, které se zúčastňují přijímacího řízení v otázkách rovných příležitostí, personalistiky, metod vedení přijímacích rozhovorů.



### **Komentář:**

Výhrada je směřována k sebereflexi firmy a k posunu směrem k profesionalizaci jejích vnitřních personálních procesů. Stejně tak k uvědomění, že proces přijímání zaměstnanců/kyň je z pohledu fungování firmy velmi důležitý. V této situaci si firma musí vytvářet již v prvotním kontaktu dobrý sebeobraz, kvalitní formu komunikace, tak aby v konkurenci dalších zaměstnavatelů ucházející se o nové zaměstnance/kyně obstála.

Tento proces v současné době musí být kvalitně podchycen a nesmí být podceňován. Velmi důležité je také složení lidí, kteří se výběrových řízení účastní z pozice potencionálního zaměstnavatele (i zde je ideální diverzita).

## **d) Propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň**

Citlivou, nicméně neoddelitelně spjatou součástí života organizace, je propouštění/odchod zaměstnanců/kyň. Z pohledu genderové korektnosti se hodnotí, zda nedochází při propouštění k přímé/nepřímé diskriminaci a zda důvody pro propouštění nejsou postaveny na otázkách pohlaví, věku či změny rodinné situace (např. rodičovství).

Dobrou praxí je realizace tzv. výstupních dotazníků, které mohou přinést řadu podnětů a poznatků, které nemohou (např. z důvodu obav) být zjištěny u stávajících zaměstnanců/kyň či v době trvání pracovního procesu.

### **HODNOCENÍ:**

**Ano – s výhradou:** Firma netrpí neobvyklou mírou fluktuace, nicméně odchod zaměstnance/kyně není formalizován v tom smyslu, aby byly vedeny např. výstupní dotazníky, podrobné výstupní pohovory, tak aby firma zjišťovala reálné důvody odchodu a mohla na základě nich např. revidovat svou personální politiku. Diskriminační praktiky nebyly zjištěny.

### **Komentář:**

Fluktuace zaměstnanců/kyň je téma, které by měla každá firma vnímat velmi silně z pohledu možnosti vlastní sebereflexe jakým způsobem dokáže dlouhodobě se zaměstnanci/kyněmi pracovat.

## **e) Věková diverzita a Age management**

V souvislosti s otázkou přímé, nepřímé diskriminace z důvodu věku a rovných příležitostí se prosazuje uplatňování principu pozitivního využívání age managementu, tj. cílená práce a programy vztahující se k věkově mladším i věkově starším zaměstnancům/kyním.



V rámci Age managementu se sleduje tzv. 8 pilířů: Znalost problematiky věku, Vstřícný postoj vůči věku, Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti, Kvalitní a funkční věková strategie, Dobrá pracovní schopnost, Vysoká úroveň kompetencí, Dobrá organizace práce a pracovního prostředí, Spokojený život.

Systém age managementu jasně deklaruje, že věk není pro organizaci a uplatnění v ní překážkou (např. je obecně častou negativní praktikou omezovat investice do vzdělávání věkově starších zaměstnanců/kyň). Stejně tak se zohledňuje specifická životní fáze ve smyslu jiného nastavení systému benefitů, zapojení do chodu organizace předáváním zkušeností, apod.

### **HODNOCENÍ:**

**Ano-s výhradou:** Firma se dle zjištění chová s ohledem na věkovou diverzitu férově ve smyslu, že věk není tématem, nicméně nemá vytvořený systém age managementu a toto téma není aktivně zapojeno do vzdělávání vedoucích zaměstnanců/kyň, event. do personální politiky. Jedná se o pochopení a pojmenování různých přístupů různých věkových skupin např. k novým technologiím, změnám, komunikaci, poskytovaným benefitům, vzdělávání. Dobrou praxí je také např. ucelený systém předávání zkušeností – interního mentoringu profesně starších zaměstnanců/kyň, profesně mladším zaměstnancům/kyňm.

### **Komentář:**

Firma má konsolidovanou věkovou strukturu zaměstnanců/kyň. Firma nemá zajištěn procesně adaptační proces při nástupu nového zaměstnance/kyně. Proces seznámení nového zaměstnance/kyně s firmou a se zaměstnanci/kyňmi, plán pro adaptaci – nastavení cílů, způsobu hodnocení, vedení. Systém pravidelných pohovorů, které budou odrážet posun zaměstnance/kyně a zajišťovat zpětnou vazbu. Systém age managementu souvisí i s kontinuálním udržováním know how firmy v rámci jejího předmětu činnosti – je třeba systematicky pracovat se zkušeností, pracovními postupy, zastupitelností. Pohledy age managementu mohou být vhodně zakomponovány do personální strategie a vytvářet podmínky pro témata dále opomíjená jako adaptace, motivace, péče, rozvoj, kariérní rozvoj, etické principy, budování značky a dobré vnitřní kultury.

## **f) Vzdělávání – osobní a pracovní rozvoj zaměstnanců/kyň**

Vzdělávání tvoří významnou oblast osobního a pracovního rozvoje zaměstnanců/kyň a v případě angažovanosti ze strany zaměstnavatele v tomto směru bývá vnímáno jako významné pozitivum při hodnocení kvality zaměstnavatele zaměstnanci/kyňmi. Stejně tak zájem a přístup ke vzdělávání přispívá k obnově a udržení kvality pracovních i osobních kompetencí.



Vzdělávání se v oboru působnosti auditované firmy často vztahuje v aktuální situaci k tématice Průmysl 4.0, nicméně velmi často je toto vnímáno pouze z pohledu technologií, které nahradí člověka, nikoliv jako radikální koncept, který zasáhne celkové personální procesy a bude klást vysoký důraz na vize, strategie, procesy, kompetence, celoživotní vzdělávání, profesionalizaci oblastí a tlak na inovace, nejen technologické, ale v oblasti personální práce, marketingu a dalších, v současnosti jako soft skills vnímaných dovedností, kompetencí, oborů. Vzdělávání bývá také často opomíjenou kategorií, aktivitou u zaměstnavatelů, protože je často chybně vnímáno jako kategorie, která negeneruje zisk, ale jen reálný náklad.

Vzdělávání je také konkurenční výhodou jak směrem ven, tak dovnitř organizace, z tohoto důvodu se hodnotí také z genderové perspektivy, zda nedochází k diskriminačním praktikám v přístupu ke vzdělávání poskytovaném zaměstnavatelem, což v konečném důsledku může znamenat rozdíl v možnosti kariérního či finančního rozvoje.

### **HODNOCENÍ:**

**Ano – s výhradou:** Nelze konstatovat neférovost v přístupu ke vzdělávání s ohledem na pohlaví/věk. Nicméně aktuálně je vzdělávání zúženo na oblast jazykového vzdělávání – pouze pro určité profesní skupiny, firma nemá vytvořenu ucelenou koncepci vzdělávání, která by podporovala její podnikatelské aktivity a plány. Firma nemá vytvořeny vzdělávací plány pro zaměstnance/kyně, plány pro jejich profesní/kariérní rozvoj, nepracuje např. s otázkou individuálních cílů. Podceněna je otázka personální politiky a vzdělávání v personálních trendech (kam spadá např. i téma rovných příležitostí, genderu), vzdělávání v oblasti řízení, vedení, soft skills dovedností, ale také marketingu a obchodu.

### **Komentář:**

Téma vzdělávání jako koncepčního personálního přístupu je ve firmě upozaděno, což souvisí mj. také s tím, jak je toto téma (personalistika) uchopeno v organizační struktuře firmy. V rámci oblasti osobního a pracovního rozvoje je třeba klást důraz na soulad vize firmy, dokonalého popisu profilu zaměstnanců/kyň (mj. téma popisu pracovních pozic) a úrovně jejich dovedností a pozitivně komunikovat možnosti individualizovaného rozvoje.

Stejně tak je důležité propojit vizi, strategii firmy se stávajícími kompetencemi zaměstnanců/kyň a tyto posilovat, obory jako obchod, marketing, řízení lidských zdrojů, procesní řízení, plánování, komunikace, motivace, ale mj. také společenská odpovědnost jsou témata, která se v posledních letech vyvíjejí dynamickým tempem a je třeba se tomu přizpůsobit, např. i vhodně zvoleným systémem vzdělávání a obnovy know how celé firmy.

Součástí kvalitního vzdělávání je samozřejmě poté také jeho vyhodnocování a dohlížení na uplatňování poznatků v praxi tak, aby firma nově získané know how využila pro svůj další rozvoj či minimálně pro udržení pozice na trhu.



V oblasti vzdělávání je třeba se také intenzivně zaměřit na oblast vstupního proškolení, z pohledu rovných příležitostí by mělo i toto být téma, které bude do vstupního proškolení zahrnuto.

## **SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST PERSONÁLNÍ POLITIKY**

### **Souhrn hodnocení**

a) Analýza personálního obsazení	Ne-nesplněno
b) Proces oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce	Ano-s výhradou
c) Proces výběru a přijímání zaměstnanců/kyň	Ano-s výhradou
d) Propouštění/odchod zaměstnanců/kyň	Ano-s výhradou
e) Věková diverzita a Age management	Ano-s výhradou
f) Vzdělávání – osobní a pracovní rozvoj zaměstnanců/kyň	Ano-s výhradou

### **Souhrn doporučení**

- Doporučujeme věnovat se otázce diverzity a vnímat citlivěji chybějící obsazení žen (nejen) v řídicích pozicích, ale i ve stávající struktuře firmy, což souvisí např. i se složením a rozhodujícím hlasem při výběru nových zaměstnanců/kyň.
- Doporučujeme aktualizovat oslovování potenciálních zaměstnanců/kyň a zvolit formu genderově senzitivního jazyka.
- Doporučujeme formalizovat proces přijímání/výběrových řízení – např. standard otázek na konkrétní pozici – v souvislosti s popisem místa – vzhledem k odbornosti, ale i k dalším soft skills kompetencím. Doporučujeme formalizovat způsob odpovědi na úspěch(neúspěch) při přijímacím řízení – jasnější transparentnost.
- Doporučujeme zavést systém výstupních dotazníků/intenzivních pohovorů, tak aby v případě odchodu zaměstnance/kyně byly zjištěny reálné důvody a firma je mohla reflektovat. Doporučujeme řádně případné odchody komunikovat dovnitř firmy.
- Doporučujeme zavést systém age managementu, a to zejména s ohledem na věkovou strukturu a možná různá očekávání, ale také na profesní senioritu, „loajalitu firmě“, zabývat se věkovou i profesní senioritou v rámci interní komunikace. Využít a zachovat know how, sdílení zkušeností a dobré praxe, souvisí také s otázkou pracovní zastupitelnosti, popisu pracovní pozice, vytvoření adaptačního plánu pro nově příchozí zaměstnance/kyně.
- Doporučujeme zavést strategický systém vzdělávání a provázat jej s jasnou koncepcí personální politiky (nutno vytvořit), (obchodu), (marketingu), i společenské odpovědnosti (kam můžeme řadit i stávající aktivitu gender, rovné příležitosti).



- Doporučujeme zavést individuální plány profesního rozvoje, vzdělávací plány, které budou odpovídat kvalitnímu popisu pracovních pozic, včetně vizí, cílů, strategií, které chce firma do budoucna uplatňovat.
- Doporučujeme zaměřit se na oblast vzdělávání v řízení, vedení, personalistice (součástí je téma rovných příležitostí), soft skills dovednostech, inovovat pohled na obchodní, marketingové a PR dovednosti.
- Doporučujeme systematicky se zaměřit na téma personální politiky v širším hledisku a vytvořit podrobný koncept personální politiky a strategie včetně určení kompetentní osoby/osob, které budou v rámci personální politiky firmy aktivní.

## Hodnocení a odměňování

---

### a) Hodnocení a zpětná vazba

V této podkapitole, se auditorský tým soustředí na systém hodnocení, nastavování profesních cílů a způsob komunikace, jakým hodnocení probíhá. Individuální a hodnotící pohovory hrají pro zaměstnance/kyně velkou roli. Velice důležité je zde naslouchání a zpětná vazba. Individuální rozhovory fungují jako dobrý nástroj personální práce, která přispívá ke zvýšení spokojenosti, loajality a motivace zaměstnanců/kyň. Výsledky hodnocení zaměstnanců/kyň se pak promítají také do konečného odměňování, tyto složky spolu tedy souvisí.

Z pohledu genderové korektnosti se zjišťuje, zda není rozdílně zacházeno se zaměstnanci/kyněmi z důvodu pohlaví.

V obecnější rovině tvoří (ne)existence poskytování kvalitní zpětné vazby a motivační strategie významnou roli v kultuře organizace a procesech a promítá se do hodnocení kvality zaměstnavatele ze strany zaměstnanců/kyň i jejich ochotě podávat maximální možné pracovní výkony.

V systému hodnocení je dobré využívat i další modely, a to zejména 180stupňový - tj. podřízený hodnotí nadřízeného – jedná se o specifický zdroj informací, který může ukázat např. na problémy s komunikací, „provozní slepotu“ nadřízeného/ho, necitlivý přístup, omezenou edukační schopnost.

Důležitým zdrojem informací může být také model 360stupňů, kdy jednoho zaměstnance/kyni hodnotí team jeho kolegů/kyň. Hodnocený/á dosáhne širší zpětné vazby a spektra informací – samozřejmě, že na něm/ní záleží, jak s nimi naloží.



## HODNOCENÍ:

**Ano – s výhradou:** Zpětná vazba se poskytuje na základě osobního kontaktu, vzhledem k jednotlivým fázím řízení, ale není formalizována, nerealizuje se v takové míře, aby působila jako motivátor, aby byla nástrojem pro řízení výkonu a kvality. Stejně tak chybí důsledné vyjasnění, jakým způsobem se má zpětná vazba realizovat.

### Komentář:

Princip poskytování zpětné vazby spočívá v pravidelném, jasně postaveném režimu (např. formulář s otázkami – jako vodítko, zpětná vazba (x) ročně ve stanovených termínech, vyhodnocení zpětné vazby, výstup – např. pochvala, zvýšení osobního ohodnocení, odhalení rezerv – např. návrh na konkrétní školení, změnu, odhalení problémů. Zpětná vazba jako proces by měla být zakotvena v systému procesního a personálního řízení, vedení.

Je třeba vnímat, že osoba odpovědná za řízení/vedení lidí bez ohledu o jak početný tým se jedná, musí nutně vykonávat sofistikovanou vedoucí práci vůči svým podřízeným – obecným trendem je na tuto roli zapomínat a nezdokonalovat vedoucí zaměstnance/kyně v otázkách řízení a vedení. Stejně tak jako vedoucí zaměstnanci/kyně při subjektivní či objektivní přetíženosti nezahrnují svou řídicí práci (např. otázka informovanosti, pravidelných porad, motivování lidí, posouvání v jejich profesním rozvoji) do pravidelné pracovní rutiny, což se projevuje tím, že tato složka práce je zastoupena až v případě řešení problémů, krize, není použita jako prevence a rozvojový prvek.

Poskytování zpětné vazby, frekvence porad, seznámení se záměry firmy (stanovení cílů – i dlouhodobých), průběžné vyhodnocování spokojenosti zaměstnavatele s pracovním výkonem, zájem o potřeby a růst zaměstnanců/kyň byly kategorie, které byly zaměstnanci/kyněmi citlivě hodnoceny a byl zde shledáván velký prostor pro zlepšení, zefektivnění a zavedení nových postojů a procesů v této oblasti. V souvislosti se subjektivně špatně vnímanou úrovní informovanosti a zpětné vazby bylo konstatováno zejména hledisko času, nesystematičnosti v procesech a postupech.

## b) Odměňování

Z pohledu genderové rovnosti se hodnotí, jakým způsobem zaměstnavatel odměňuje své zaměstnance/kyně a nedochází-li ke genderové nekorektnosti, což bývá zdůvodňováno mj. nekorektním přístupem a genderovými stereotypy.

Diskriminace v odměňování na základě pohlaví může být přímá či nepřímá. K přímé diskriminaci v odměňování dochází, když zaměstnanci jednoho pohlaví dostávají za práci stejnou, či za práci stejné hodnoty, nižší odměnu, než zaměstnanci druhého pohlaví.



Diskriminace nepřímá nastává tehdy, když podmínky u zaměstnavatele určuje pravidlo, vyhlížející na první pohled jako neutrální. V souvislosti s nepřímou diskriminací a tzv. „neutrálně“ nastaveným pravidlem odměňování pak dochází ke skutečnosti, kdy je jedna skupina odměňována nevýhodněji.

Z hlediska rovnosti by mělo být tedy zajištěno, aby se pohlaví zaměstnance či zaměstnankyně nestalo důvodem pro nižší odměnu.

Důležité je zaměření se na benefity – jejich nabídku a složení. Benefity hrají pro zaměstnance/kyně velkou roli. Fungují jako dobrý nástroj personálního managementu, který přispívá ke zvýšení spokojenosti, loajality a motivace zaměstnanců/kyň.

Genderová analýza zkoumá konkrétní platové ohodnocení konkrétních zaměstnanců/kyň a posuzuje, zda nemůže být eventuální rozdíl přičten na vrub pohlaví, tak jak je známa praxe v kontextu ČR.

## HODNOCENÍ:

**Ano - s výhradou/Ne:** Pozitivně lze hodnotit, že firma poskytla podrobný materiál pro analýzu, nicméně lze konstatovat, že jsou patrné rozdíly v odměňování v rámci shodně označených pracovních pozic i rozdíly co se týče celkově vyplacených mezd a zejména jednotlivých složek, které mzdu v rámci firmy tvoří. Je vytvořen nepřehledný systém odměňování, který není podepřen o jasnou komunikaci směrem k zaměstnancům/kyním (předvídatelnost výše mzdy) ani o adekvátní interní popis způsobů a parametrů odměňování, což souvisí také s procesně neukotvenou zpětnou vazbou, hodnocením zaměstnanců/kyň na základě sumárně objektivizovaných kritérií, včetně dalších interních postojů k tomu jakým způsobem se jednotlivé složky mzdy tvoří a jakým způsobem se může konkrétní zaměstnanec/kyně přičinit o naplnění konkrétní složky mzdy.

## Komentář:

Otázka odměňování je součástí analýzy a genderového auditu. Je třeba upozornit, že se jedná o citlivý údaj firmy, a je třeba ocenit transparentnost s jakou firma v rámci auditu ke sdělení informací přistoupila, a to i k přehledné formě, kdy firma dokáže vygenerovat jednotlivé složky mzdy v rámci období a konkrétního zaměstnance/kyně. Sledováno bylo období leden-prosinec 2017.

Nicméně z materiálu vyplývá velké rozpětí a roztržitost v odměňování jednotlivých pozic, zaměstnanců/kyň v jednotlivých obdobích i široká škála pohyblivých složek, které celkovou mzdu tvoří. Současně nebyl dodán dokument, který by byl metodickým vodítkem pro jasné určování parametrů pro pohyblivé složky v konkrétních obdobích a toto téma bylo také z pohledu zaměstnanců/kyň citlivě komentováno do témat:

„Ženy mají nižší mzdy než muži“. Zde lze upozornit na nízké zastoupení žen v rámci celé firmy a na roztržitost pozic, kdy lze zhruba shrnout, že 9 žen působí spíše v pozicích odpovídajících administrativě, a to v pozicích specificky nastavených, tak, že není adekvátní srovnání s obdobně charakterizovanou pozicí ve firmě ve srovnání s muži, 7 žen je





v dělnických profesích, kde opět srovnání vzhledem k formálnímu pojmenování pozice není vypovídající a 1 žena tvoří obslužnou/úklidovou práci, ke které nelze přiřadit adekvátní mužský protiklad ve firmě. Toto tvrzení nelze tedy jednoznačně objektivizovat a vyslovit jednoznačné stanovisko, nicméně je to výrazný podnět pro firmu se hlouběji tímto tématem zabývat.

Obecně byla ze strany zaměstnanců/kyň konstatována subjektivně vnímaná nižší míra transparentnosti jakým způsobem se odměňování konkrétně odehrává, tento dojem lze podpořit vzhledem k výše uvedenému a je impulsem pro zásadní transformaci procesů odměňování a tématu popisu způsobů odměňování v rámci firmy, tak aby byla více adresná, popisná, srozumitelná, obhajitelná, a bylo vyloučeno zapojení např. stereotypního hodnocení v rámci variabilních složek mzdy a byla jasná kritéria pro všechny vedoucí zaměstnance/kyně, včetně jejich proškolení, která budou sloužit jako vodítko pro transparentní odměňování.

Stejně tak je zde třeba pracovat s personálním procesem v popisu pracovních pozic, tak aby bylo dodrženo pravidlo dané Zákoníkem práce, „že za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u stejného zaměstnavatele stejná mzda.“ Toto ustanovení má firma i ve svém dokumentu „Pracovní řád“.

Firma by měla zavést systém intenzivnějšího monitoringu odměňování, např. statistiky odměňování, včetně genderové statistiky (muži/ženy).

Zaměstnavatel by měl vést systematickou evidenci mzdové hladiny, a to zejména v tzv. job families, tzn. skupinách, které vykazují stejné zařazení a jsou na pozice kladeny stejné nebo velmi podobné nároky.

### **c) Benefitní systém**

Systém benefitů tvoří důležitou součást podpory zaměstnanců/kyní, jakkoliv není nárokovatelný. Jeho obsah a nabízený rozsah podpor, služeb, aktivit bývá často rozhodujícím faktorem při volbě zaměstnavatele a spokojenosti se zaměstnavatelem ze strany zaměstnanců/kyň. Kvalitně propracovaný benefitní systém zvyšuje motivaci a může částečně kompenzovat nižší odměnu za vykonávanou práci.

Shodně jako u vzdělávání se posuzuje struktura, nabídka a přístup k benefitnímu systému z hlediska genderové korektnosti. Příkladem lze uvést, zda není diskriminačně ukotveno, že některé aktivity mohou čerpat jen muži/ženy, či jen rodiče apod.



## HODNOCENÍ:

**Ano-s výhradou:** Systém benefitů je třeba zakotvit do personální práce a vytvořit jednotný seznam benefitů, včetně řádné komunikace. Pravidelně vyhodnocovat distribuci, využívání benefitů u jednotlivých skupin zaměstnanců/kyň.

### Komentář:

Firma s benefity jako motivační složkou pracuje v omezené míře, nevyužívá potenciál realizovaných benefitů, tak aby podporovala své dobré jméno i motivaci u zaměstnanců/kyň. Téma benefitů je vhodné včlenit např. do školení pro vedení firmy, či do strategického plánování personální politiky.

Je důležité všechny benefity a pravidla jejich používání vložit do jednoho vnitřního dokumentu, protože bylo zjištěno, že zaměstnanci/kyně nejsou dostatečně obeznámeni s rozsahem poskytovaných benefitů – čímž pak tyto ztrácejí svůj smysl.

Firma má na první pohled relativně příznivou škálu benefitů (pružná pracovní doba, práce z domova, mobilní telefon, notebook, služební automobil pro soukromé účely, jazykové kurzy) nicméně většina benefitů zasahuje menšinu zaměstnanců/kyň firmy – týká se to zejména administrativních a obchodních pozic, což je na jedné straně pochopitelné, nicméně na straně druhé by v dlouhodobém horizontu měla firma vytvořit takový mix benefitů, který umožní participovat na benefitním systému všem jejím zaměstnancům/kyním ( a to i vzhledem k předmětu činnosti početné skupině výroby a výrobních dělníků/dělnic). V tomto ohledu je nutné připomenout např. možnost účastnit se i pro tyto profese jazykového vzdělávání (v rámci osobního růstu a event. možnosti dalšího kariérního rozvoje i v rámci firmy), event. vytvořit alternativu profesního růstu v dané specializaci.

V oblasti benefitů je důležité sledovat trendy a možnosti, stejně tak jako zjišťovat názory a postoje zaměstnanců/kyň o jaké formy benefitů mají zájem, tzn. jaké formy benefitů na ně působí příznivě – motivačně.

Z názorů zaměstnanců/kyň vyplynulo, že v případě možnosti volby by kvitovali týden dovolené navíc, sick day, zvýšení hodnoty stravenek, větší zacílení na osobní rozvoj a vzdělávání – soft skills dovednosti.

V rámci dělnických profesí byl vznesen také podnět na příspěvky na dopravu do zaměstnání, event. příspěvek na životní/penzijní pojištění.

V tomto ohledu je důležité upozornit, že benefity nemusí znamenat pouze finančně nákladná opatření – poskytování hodnot, v případě, že firma pracuje promyšleně s personálním, procesním řízením může být systém opřen také o nefinanční kroky, které mají ale také prokazatelně vysoký dopad.

Jedná se zejména o posilování dobrého jména zaměstnavatele, kvalitní interní komunikaci, vnitřní kulturu, zaměření na zaměstnance/kyni, komunikování úspěchů, pochvaly, neformální setkávání.



## SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

### Souhrn hodnocení

a. Hodnocení a zpětná vazba	Ano-s výhradou
b. Odměňování	Ano-s výhradou/Ne
c. Benefitní systém	Ano-s výhradou

### Souhrn doporučení

- Doporučujeme zaměřit se v personální práci na otázku poskytování/realizování zpětné vazby, formalizovat systém, vytvořit hodnotící formuláře, proškolit zaměstnance/kyně v oblasti poskytování/přijímání zpětné vazby jako nástroje pro osobní/profesionální růst, zdroje informací pro peněžité i nepeněžité ohodnocení.  
Je vhodné zavést také systém sebehodnocení – osobní plán rozvoje na určité období, včetně vlastního hodnocení dosažených posunů. Je důležité vytvořit komplexní systém personální práce a vizi personálních procesů do které proces zpětné vazby patří.
- Doporučujeme důsledně se zaměřit na systém odměňování, vést statistiky odměňování, hodnotit jakým způsobem dochází k popisu pracovních pozic a zařazování do pracovních pozic, jak je rozhodováno o výši nenárokových složek, vést genderové statistiky odměňování, zaměřit se na revizi odměňování žen ve firmě, stejně tak jako na revizi dokumentů, které odměny definují. Vytvořit transparentnější systém hodnocení, proškolit osoby odpovědné za hodnocení. Téma odměňování důkladně implementovat do interní dokumentace firmy.
- Doporučujeme vytvořit jednotný dokument, který bude shrnovat všechny aktuálně poskytované benefity, včetně jasné definice a podmínek, za kterých je benefit poskytován, včetně revize, jakým způsobem jsou aktuálně nastavené benefity distribuovány a přístupny jednotlivým skupinám zaměstnanců/kyň dle jejich pracovních pozic.
- Doporučujeme se na oblast zpětné vazby, motivace, odměňování benefitů zaměřit koncepčně a vtáhnout tato témata do firemní, personální, procesní strategie.



## Sladování pracovního a rodinného života

---

Z genderové perspektivy se hodnotí, zda a jak organizace umožňuje work life balance – sladování práce a rodiny/osobního života svým zaměstnancům/kyním. Zjišťuje se, jak zaměstnavatel vychází vstříc např. rodičům, jak vychází vstříc osobám, pečujícím o závislého člena rodiny apod.

Opatření podporující sladování práce a rodiny ze strany zaměstnavatele, jsou-li realizována, je vhodné začlenit do dokumentace, vnímat je a komunikovat jako podporující aspekt dobrého image i genderové korektnosti.

Práce je pro většinu žen a mužů druhou nejvýznamnější životní hodnotou, hned po rodině. Co se týká sladování pracovního a rodinného života, jedná se u všech pracujících žen a mužů o každodenní realitu. Rodina/osobní život a práce jsou navzájem provázány a způsoby, jakými si lidé organizují svůj pracovní a rodinný život, musí nutně souviset s vnějšími podmínkami a vlivy, které jsou dány pracovním trhem.

Sladování práce a rodiny nejvíce řeší rodiny s malými dětmi a také osoby 50+ (především ženy), které se starají o své mnohdy ještě nedospělé děti a zároveň o stárnoucí rodiče.<sup>5</sup> Je třeba však uvést na pravou míru, že téma sladování práce a rodiny se týká všech skupin zaměstnanců a zaměstnankyň, pro všechny je to téma důležité. Každý jedinec má nárok na to sladit svůj osobní/profesionální/rodinný život.

Při uplatňování principů sladování pracovního a rodinného života je velice důležité, jakým způsobem k tématu daný zaměstnavatel přistupuje. Lze konstatovat, že z pohledu zaměstnavatele, který se již věnuje oblasti sladování práce a rodiny aktivně, lze toto téma považovat za součást dobré vnitřní kultury. Tyto organizace se snaží rozvíjet své zaměstnance a zaměstnankyně a zároveň se jim snaží zajistit takové podmínky, aby z organizace neodcházeli. Péče o zaměstnané osoby je pro tento typ zaměstnavatelů zdůrazňovanou perspektivou a jistým benefitem.

Pod pojmem sladování práce a rodiny si lze představit širokou škálu aktivit, jež jsou ideální pro kombinace pracovního a rodinného života.

V rámci sladování pracovního a rodinného života se genderový audit zaměřil právě na oblasti, usnadňující sladování:

- a) flexibilní formy práce
- b) aktivity, usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny
- c) management mateřské a rodičovské dovolené

---

<sup>5</sup> Těmto osobám (zejména ženám) 50+ se říká „sendvičová generace“. Ženy se ocitají díky dvojímu tlaku, kdy potřebují sladovat „na druhou“ v tzv. sendviči.



## a) Flexibilní formy práce

### HODNOCENÍ:

**Ano:** Firma umožňuje pružnou pracovní dobu, práci z domova.

### Komentář:

Firma umožňuje některým skupinám zaměstnanců/kyň, tam kde to provozní potřeby firmy umožní, pružnou pracovní dobu, kladně hodnotit lze široké rozpětí možnosti čerpání od 6.00 do 20.00 hod., pevná pracovní doba je stanovena od 9.00 do 14.30 hod. Stejně tak je umožněna pro specifické cílové skupiny zaměstnanců/kyň práce z domova.

V rámci flexibilních forem práce je třeba intenzivně pracovat s efektivním využíváním celkové pracovní doby a pracovních procesů tak, aby docházelo k plynulému chodu a zaměstnanci/kyně měli dostatečný čas na odpočinek, čas na rodinu a osobní život. K tomuto je třeba konstatovat, že z pohledu pracovní doby byla spíše negativně komentována otázka „pracovních sobot“ a způsobů čerpání dovolené vzhledem k nárokům firmy a pracovní vytíženosti, která poté ubírá čas, který zaměstnanec/kyně chce trávit s rodinou či osobním volnem. Je třeba se dlouhodobě na otázku vyváženosti potřeb firmy a potřeb zaměstnanců/kyň zaměřit a zřetelně komunikovat, plánovat, organizovat.

## b) Aktivity, usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny

### HODNOCENÍ:

**Ne:** Firma se specificky neangažuje v této oblasti – nicméně nutno zdůraznit, že se jedná o oblast novou v personální politice a samozřejmě je nutné zohlednit aktuální strukturu zaměstnanců/kyň z pohledu věku a rodinné situace.

### Komentář:

Zaměstnavatel by se měl zamýšlet neustále nad tím s jakou skupinou svých zaměstnanců/kyň disponuje a jaké mají jednotlivé skupiny zaměstnanců/kyň potřeby. Otázka podpory sladování pracovního a rodinného života patří do práce moderních zaměstnavatelů, jednak z důvodu posílení personální politiky, vztahů, ale také naplnění tématu společenské odpovědnosti zaměstnavatele.

Téma sladování práce a rodiny a podpory ze strany zaměstnavatele hraje aktuálně vysokou roli při výběru zaměstnání u potencionálních zaměstnanců/kyň.

Pozitivně lze hodnotit částečné umožňování flexibilních forem práce a práce z domova v konkrétních případech. Téma sladování práce a rodiny by opět mělo být uchopeno



konceptně a promyšleně a vytvoření plánu na rozvoj této oblasti-může sloužit také jako další podpůrný prvek do systému benefitů a příklad dobré praxe pro další zaměstnavatele v regionu.

### c) Management mateřské a rodičovské dovolené

V ČR je novým trendem a z hlediska genderové korektnosti trendem důležitým tzv. management mateřské/rodičovské dovolené, který vychází z jednoduchého konceptu, kdy zaměstnavatel deklaruje zájem o zaměstnance/kyni a udržuje s ním kontakt i po odchodu na mateřskou/rodičovskou dovolenou. Aktivita tak není očekávána jen ze strany zaměstnance/kyně, ale standardizovanou součástí komunikačních procesů organizace. Současně takto ukotvený proces může být součástí benefitní politiky i politiky podpory sladování práce a rodiny, politiky dodržování zásad genderové rovnosti/senzitivity.

Systém komunikace by měl být ukotven v dokumentaci s vymezením jaké informace a jaké aktivity budou komunikovány, v jakých intervalech, jakým způsobem a kdo bude určen jako osoba zodpovědná za komunikaci.

#### HODNOCENÍ:

**Ne:** Firma nemá nastavená pravidla pro komunikace s rodiči na mateřské/rodičovské dovolené. Je třeba systém zformalizovat a vtáhnout do personální politiky.

#### Komentář:

Aktuálně má firma 2 zaměstnance (resp. zaměstnankyně) čerpající mateřskou dovolenou. Nicméně nemá vytvořen dlouhodobý systém, jakým způsobem s takovým zaměstnancem/kyní komunikovat – např. pravidelné zasílání informací o firmě, tak aby bylo udržováno know how, umožnění účasti na vzdělávání, vytvoření podmínek pro dřívější návrat do zaměstnání. Aktuálně by firmy měly do svých strategií zapracovat i novinku letošního roku (2018) pro muže – možnost čerpání otcovské dovolené po narození dítěte.

Smyslem systému managementu mateřské/rodičovské dovolené je kromě jiného deklarovat permanentní zájem o zaměstnance/kyni, udržovat odborné znalosti, know how a sociální kontakt, usnadnit návrat po mateřské/rodičovské dovolené, omezuje fluktuaci po mateřské/rodičovské dovolené a zrychluje proces návratu po mateřské/rodičovské dovolené.



## SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO/RODINNÉHO ŽIVOTA

### Souhrn hodnocení

- |   |     |
|---|-----|
| a) flexibilní formy práce                                     | Ano |
| b) aktivity, usnadňující kvalitnější slaďování práce a rodiny | Ne  |
| c) management mateřské a rodičovské dovolené                  | Ne  |

### Souhrn doporučení

- Doporučujeme vytvořit strategii, ucelený systém přístupu k tématu slaďování práce a rodiny – zamyslet se nad aktivitami, které firma může realizovat pro své zaměstnance/kyně i okolí.
- Doporučujeme využívat aktivně management mateřské a rodičovské dovolené a vypracovat interní směrnici, která by management mateřské a rodičovské dovolené řádně ošetřila a jež by zahrnovala následující:
  - Osobní plán návratu do zaměstnání – jedná se o dobrý nástroj, který umožňuje udržet přehled o rodiči na mateřské/rodičovské dovolené.
  - Možnosti automatického zapojení se do práce během mateřské/rodičovské dovolené, pokud je příležitost.
  - Komunikace – osvědčuje se oficiálně nastavená a pravidelná komunikace s rodiči na mateřské/rodičovské dovolené. Může se jednat o formu zasílání „interního zpravodaje“, přístup k internímu informačnímu systému, osobní či telefonický kontakt, sociální kontakt – pozvánky na společné akce.
  - Poslední půlrok před návratem z rodičovské dovolené je důležitý a jedná se o dobu, kterou je možno ideálně využít pro přípravu a rychlé zapojení se do pracovního procesu. Rodičům, vracejícím se do práce je možno nabídnout tzv. supervizi, či koučování zaměřené na slaďování práce a rodiny.

TIP: Firma má nastaven režim flexibilních forem práce a možnost realizovat práci z domova, vzhledem k tomu, že se stále jedná o ne zcela běžný jev v praxi zaměstnavatelů, mohla by lépe popsat a zpracovat jakým způsobem flexibilní formy – realizuje, nabízí, organizuje, učí, vyhodnocuje a jak se osvědčují v praxi a působit tak jako příklad dobré praxe pro ostatní zaměstnavatele v regionu.



## Firemní kultura (kultura organizace)

---

Kultura organizace představuje „osobnost organizace“, velice obtížně se popisuje a objektivizuje. Podobně jako lidé, i organizace mají tendenci vytvářet o sobě určitý obraz/image, který předkládají svému okolí. V této souvislosti je třeba konstatovat, že realita se může od tohoto „vytvářeného obrazu organizační kultury“ zásadně odlišovat.

Kulturu organizace lze chápat jako celý soubor zásad, přístupů, norem a hodnot. Ty jsou pak v organizaci sdíleny a udržovány jako obecné vzorce chování, jednání a vystupování. Tato kultura určuje vnější vystupování organizace ke svému okolí a dále ji tvoří vnitřní vztahy a pracovní prostředí. Klíčovým prvkem pro (de)formování organizační kultury je kvalita a úroveň komunikace (osobní, individuální, skupinová, psaná).

Moderní zaměstnavatel pracuje aktivně s politikou rovných příležitostí a diverzity, otevřeně komunikuje se svým okolím i zaměstnanci a zaměstnankyněmi a vytváří příjemné pracovní prostředí. Organizační kultura je potom citlivá, otevřená a respektující.

Ideálním předpokladem pro úspěšnou organizační kulturu je zainteresovanost řídicích pracovníků/nic, jejich znalost a osvědčené smýšlení v oblasti moderní otevřené personální politiky, rovných příležitostí a diverzity. Je důležité, aby si tito vedoucí pracovníci/ce organizace uvědomili, že jsou to především oni, jež určují „náladu“ a atmosféru na pracovišti, že jsou to především jejich slova a činy, jejich chování a přístup k lidem/situacím, které formují či deformují vnitřní klima. V otázkách genderové rovnosti je výhodné, pokud si právě vedoucí pracovníci/ce uvědomují, že situace rovných příležitostí žen a mužů ve společnosti nemusí být ideální a jsou si plně vědomi nutnosti (pozitivní) změny.

Vhodným krokem pro nastartování pozitivních změn v organizační kultuře je pak, po zevrubném zanalyzování si stávající úrovně organizační kultury, schopnost sebereflexe, která nastává v okamžiku, kdy si organizace uvědomí nutnosti změny v nastavení vnitřních a komunikačních procesů.

Aktivní politiku rovných příležitostí a podporu diverzity, může organizace využít i navenek, formou PR otevřené a citlivě smýšlející organizace a pěstovat si tak image atraktivního a respektujícího zaměstnavatele.

V rámci organizační kultury se vedle přístupu k politice rovných příležitostí sleduje také systém komunikace organizace (externí i interní) a pracovní prostředí.

V rámci firemní kultury (organizační kultury) se genderový audit zaměřil na tyto oblasti:

- a) Přístup k politice rovných příležitostí
- b) Systém komunikace
- c) Pracovní prostředí/atmosféra/negativní jevy na pracovišti – diskriminace/sexuální obtěžování, šikana





## a) Přístup k politice rovných příležitostí

### HODNOCENÍ:

**Ano – s výhradou:** Firma téma rovných příležitostí opakovaně zmiňuje ve svém interním dokumentu „Pracovní řád“, včetně toho, že odpovědnost dává jednak vedoucím zaměstnancům/kyním, jednak řešení případných sporů je v přímé kompetenci jednatele firmy. Procesně téma není ve firmě komunikováno, proškoleny do té míry, aby vedoucí zaměstnanci/kyně měli objektivní znalosti pro realizaci tohoto tématu. Současně je důležité aktuálně vyzdvihnout účast v gender auditu, čímž firma otevírá cestu k těmto oblastem a získává informace.

### Komentář:

Firma vstupem do realizace gender auditu se výrazně oproti jiným v této relativně stále nové problematice posunula a auditor zapojení a ochotu spolupracovat oceňuje, stejně tak lze ocenit, že v dokumentech firmy je otázka rovných příležitostí zmíněna a dána do kompetence přímo jednatelům a vedoucím zaměstnancům/kyním firmy. Nicméně toto fakticky dobré ukotvení není v souladu se soft skills dovednostmi klíčových lidí ani s procesním nastavením uvnitř firmy. Tzn. není vytvořen systém podávání stížností a způsobů jejich zpracování, nelze také konstatovat, že by se firma v otázce rovných příležitostí aktivně zviditelňovala.

Stejně tak je důležité téma rovných příležitostí, společenské odpovědnosti v případě jejího praktického uplatňování komunikovat směrem ven. Zde se posuzuje zejména spolupráce s místní, regionální komunitou, osvětová činnost.

## b) Systém komunikace

### HODNOCENÍ:

**Ano - s výhradou:** Nelze konstatovat v rámci komunikace diskriminační praktiky, nicméně téma komunikace bylo velmi akcentováno ze strany zaměstnanců/kyň a je zde prostor pro růst v rámci firmy a jejích procesů.

### Komentář:

#### Interní komunikace:

Téma komunikace je prvek, který je často akcentován u zaměstnavatelů obecně. Často se za ním skrývá podcenění role informací, přímé komunikace, které jde na vrub časové tísně, pracovnímu vytížení či např. přesvědčení, že „každý zná svou roli“.



Téma zkvalitnění interní komunikace jde zejména za péči o správnou informovanost ohledně aktuálního dění, požadavků, změn, které se v rámci firmy řeší, např. formou pravidelných porad, zápisů z porad. Systémem přehledného přístupu k podstatným informacím.

Stejně tak je důležitý soulad a vzájemné porozumění, sjednocení nad vizí, smyslem a cíli. Zaměstnanci/kyně potřebují vnímat pocit důvěry s čímž přirozeně jde ruku v ruce i komunikace, diskuse, kontrola. Důležitá je i volba manažerského stylu a jednotnost v rámci vedení.

Vytvoření systému kvalitní vnitřní komunikace je výzvou pro každou organizaci a není krokem jednoduchým, jednorázovým, nicméně je definován několika kroky: vytvořením Vize – strategie – konkrétních kroků, časového harmonogramu, obsahu naplňování a uplatňování – vydefinováním jednotných způsobů uplatňování – preferované trendy a přístupy k řízení/vedení zaměstnanců/kyň – soustavná péče o jednotlivce, tým (brainstorming, produktivní porady, supervize, školení na týmovou spolupráci).

V rámci zjišťování konkrétního prostoru pro zlepšení u firmy, lze poukázat na oblast: plánování a s ním spojenou komunikační strategii, řízení – jasné definování odpovědností, formalizování stávajících postupů (uchování dobré praxe), proces zaučování a systém zastupitelnosti, rychlost a pružnost komunikace, sladění vize napříč procesy: společné porady, dlouhodobé plány, např. vedení (vize), výroba, obchod, marketing, (cíl). Reagovat na debaty a témata, zaměřit se na profesionálně vedené projektové řízení.

Současně je třeba vytknout častou připomínku, že ve firmě není dostatek času a prostoru komunikovat, zejména chyběla komunikace v hierarchii nadřízený – podřízený, spojená také s otázkou dostatečného či nedostatečného personálního obsazení v řídicích pozicích a přímé účasti na chodu firmy a zejména komunikačních procesů.

### **Externí komunikace:**

Firma nevyužívá potenciál komunikace prostřednictvím sociálních sítí. V rámci existujících sociálních sítí je obsah buď minimální nebo zastaralý. Firma tím také nevyužívá možnost pozitivně komunikovat aktivity, které event. realizuje v otázkách personální politiky (např. inzerce volných pracovních pozic) přenosu dobré praxe, apod.

### **c) Genderově korektní jazyk**

#### **HODNOCENÍ:**

**Ano – s výhradou:** Komunikace v dokumentech, prezentacích probíhá převážně v generickém maskulinu, lze doporučit revidovat dokumenty a zapojit do komunikace i oslovení s použitím ženského rodu.



### **Komentář:**

Generické maskulinum je běžně užívaný gramatický jev, nicméně z pohledu genderové analýzy je současně jedním z bodů sledování, přičemž se doporučuje generické maskulinum vyměnit za genderově senzitivní/korektní jazyk s užitím např. zaměstnanec/zaměstnankyně, event. s dodatkem, že pod slovem zaměstnanec (je myšleno zaměstnanec i zaměstnankyně).

V této formě by měla být vedena veškerá inzerce volných pracovních pozic, ale také komunikace v rámci interních/externích dokumentů, popisů pozic (viz. referentka, nikoliv referent).

## **d) Pracovní prostředí/atmosféra**

Z pohledu genderové rovnosti se hodnotí zejména přítomnost diskriminačních praktik a dalších negativních jevů na pracovišti, jakým může být např. sexuální obtěžování, bossing, mobbing, apod.

V obecné rovině se jedná o souhrnnou atmosféru, kterou organizace vytváří a jaké pracovní podmínky svým zaměstnancům/kyním nastoluje.

### **HODNOCENÍ:**

**Ano-s výhradou:** Téma diskriminace, či dalších nežádoucích projevů na pracovišti nebylo tématizováno. Nicméně firma nemá standardní proces na oznamování takovýchto jevů, stejně tak nemá systém pro vytváření aktivní politiky přístupu k tvorbě firemní kultury a kroků k optimalizaci pracovního prostředí a atmosféry na pracovišti.

### **Komentář:**

Dlouhodobě je třeba, aby se zaměstnavatelé tomuto tématu věnovali a působili tak preventivně na vznik, rozvoj negativních vlivů/chování na pracovišti.

Je vhodné krom standardních nástrojů – oznamování nekalých praktik nadřízenému, proškolení zaměstnance/kyně v oblasti negativních jevů na pracovišti (mobbing, bossing) a ke zvážení je i možnost anonymního oznámení, že se takovýto jev na pracovišti objevuje, často z důvodu obav zůstávají tato témata zaměstnavatelům skryta.

Péče o pracovní prostředí/atmosféru souvisí také s komunikací, s péčí o vztahy, o materiální vybavenost umožňující kvalitní práci, v této souvislosti je třeba toto téma vnímat komplexně s přesahem do celé struktury firmy jejího předmětu činnosti. Je důležité nepodceňovat „nálady“ uvnitř firmy, možné přetížení zaměstnanců/kyň – zejména klíčových v pozici řízení a práce s lidmi, pracovat dlouhodobě s tématem možného syndromu vyhoření a systematicky se věnovat podmínkám na pracovišti a budování dobrého jména firmy, nejen skrze optimální



výrobky a služby zákazníkům, ale i optimální procesy, vztahy, postoje k vlastním zaměstnancům/kyním event. širšímu okolí.

Firma by měla v rámci vnitřní atmosféry vytyčit cíle čeho chce v této oblasti dlouhodobě dosahovat a jakým způsobem.

## **SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST KULTURY ORGANIZACE**

### **Souhrn hodnocení**

a) Přístup k politice rovných příležitostí	Ano-s výhradou
b) Systém komunikace	Ano-s výhradou
c) Genderově korektní jazyk	Ano-s výhradou
d) Pracovní prostředí/atmosféra/negativní jevy na pracovišti	Ano-s výhradou

### **Souhrn doporučení**

- Doporučujeme pracovat s tématem politiky rovných příležitostí – vhodné proškolení určených osob, vtáhnutí do komplexního fungování firmy, zejména do personální politiky.
- Doporučujeme zaměřit se na interní komunikaci, vztahy, systém informovanosti, systém porad a zpětných vazeb, jasnější definování vizí, cílů, projektové a procesní řízení. Doporučujeme vytvoření strategického materiálu v oblasti prosazování personální, komunikační, procesní politiky, včetně proškolení odpovědných osob.
- Doporučujeme zavedení mechanismu podání stížností za nevhodné, omezující, či sexuální obtěžování a vypracování návodu jak postupovat, aby mohly být podchyceny případné/potenciální nejasnosti/nerovnosti.
- Doporučujeme zavedení genderově korektního jazyka v rámci externí komunikace, ale zejména v klíčových externích/interních dokumentech.



## Zadání a stručný vhled do metodiky

---

Genderový audit = ideální nástroj pro zavádění politiky genderové rovnosti-zhodnocení aktuálního stavu a návrhy možných zlepšení.

Genderový audit by měl sloužit jako stručný manuál, který má navést auditovanou organizaci na téma genderové rovnosti, které není příliš rozšířeno.

Genderový audit by měl být realizován opakovaně, tak aby bylo možné hodnotit, jak se organizace v tomto směru vyvíjí.

Genderový audit je prvotním podkladem pro realizaci pozitivních změn, které by měli být se znalostí problematiky realizovány.

### Výchozí body genderového auditu

Genderový audit (nazýván též někdy audit rovných příležitostí či sociální audit) vychází z několika předpokladů, jež zároveň fungují jako ukazatelé genderové rovnosti. Součástí je genderová citlivost (schopnost jedince, instituce, organizace rozpoznat a akceptovat existenci genderového rozměru ve všech sférách), kterou lze zkoumat na různých úrovních a celá řada organizačních faktorů, z nichž klíčové jsou tyto:

- **širší rámec prosazování genderové rovnosti:** společenský, politický a ekonomický kontext, ve kterém organizace funguje a který strukturuje její aktivity
- **cíle a struktura organizace z genderového hlediska:** cíle organizace, jak explicitní tak i implicitní, související s prosazováním genderové rovnosti a její zohlednění v personální politice
- **mechanismy a procesy života v organizaci:** normy a hodnoty socializace v rámci organizace, které souvisí s prosazováním genderové rovnosti
- **přijetí požadavků genderové rovnosti:** vnímání a prosazování genderové problematiky uvnitř organizace<sup>6</sup>.

Genderový audit není audit finanční, ale analyzuje lidské zdroje a genderovou citlivost. Je realizován pomocí kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Účelem genderového auditu není kontrolovat, ale analyzovat současnou situaci v oblasti genderové rovnosti a následně nabídnout některé možnosti, jakým způsobem docílit genderové citlivosti.

---

<sup>6</sup> Petr Pavlík (2007:11). Metodika genderového auditu městského/obecního úřadu. Nadace Open Society Fund Praha.



## Proces realizace genderového auditu

---

V rámci genderového auditu se provádí genderová analýza dokumentů organizace, kvalitativní a kvantitativní výzkum prostřednictvím polostrukturovaných individuálních a skupinových rozhovorů se stanoveným % zaměstnanců/kyň organizace.

Genderový audit musí provádět osoby proškolené v genderové problematice, a tedy osoby kompetentní, které na analyzované materiály a rozhovory nahlíží neutrálně genderovou optikou a zajišťují absolutní profesionalitu a expertní znalosti, které pak stručnou a srozumitelnou formou sdílejí dále.

Za společnost, jež audit provádí i za auditovanou organizaci jsou určeny kontaktní osoby, které spolu komunikují a předávají si materiály. V první fázi auditu se předává dokumentace. Následují rozhovory s vybranými zaměstnanci a zaměstnankyněmi.

Další fáze genderového auditu se zabývá podrobným studiem a analýzou všech sebraných a získaných materiálů. Závěrečná fáze patří tvorbě závěrečné zprávy z genderového auditu a její prezentaci dané organizaci. Závěrečnou zprávu je třeba vnímat jako souhrn poznatků, které jsou dále rozšířeny a uvedeny do širšího kontextu právě osobní konzultací auditora s auditovanou organizací.

## Metodika genderového auditu

---

V rámci genderového auditu byly využity tyto metody:

### **a) Obsahová analýza dokumentů**

Hlavním informačním zdrojem obsahové analýzy byly webové stránky, sociální sítě a veřejně dostupné externí materiály a dále typy těch interních klíčových dokumentů, které jsou doporučeny také ve Standardu metodiky genderových auditů. Seznam všech interních dokumentů, které byly poskytnuty auditorovi, tvoří přílohu této závěrečné zprávy.

### **b) Individuální rozhovory se zaměstnanci/kyněmi**

Hlubkové rozhovory se zaměstnanci a zaměstnankyněmi jsou nezbytné pro to, abychom pochopili důležité organizační a komunikační procesy a také jejich specifika fungování.

Prvotní informace, které byly získány z obsahové analýzy dokumentů, bylo nezbytné rozšířit o individuální a tematicky zaměřené rozhovory se zaměstnanci a zaměstnankyněmi. V praxi se často stává, že teoretické nastavení a „oficiální“ prezentace v rámci dokumentů dané



organizace je věc jedna, ale skutečnost – jak daná organizace funguje a „žije“ reálně se v některých případech liší a platí spíše – „co je psáno není dáno“.

Výhoda individuálních rozhovorů spočívá mimo jiné ve skutečnosti, že auditor získává zpětnou vazbu také formou tzv. neverbální komunikace dotazované/ho.

Konkrétně bylo realizováno šest individuálních rozhovorů s vedoucími i řadovými zaměstnanci, včetně top managementu firmy v délce 30-40 min (4 muži, 2 ženy)

#### **c) Focus group se zaměstnanci/kyněmi (skupinový rozhovor)**

V rámci této metody se auditor zaměřil na osobní zkušenosti zaměstnanců/kyň, na jejich individuální a také skupinový názor na témata, která jsou součástí genderového auditu.

Byly realizovány dva skupinové rozhovory, celkem se do skupinových rozhovorů zapojilo 26 zaměstnanců/kyň (1. skupina – 13 osob, 2. skupina – 13 osob). Každý skupinový rozhovor v délce 60 min. Ve skupinách se rozhovorů zúčastnilo 20 mužů a 6 žen.

Vždy bylo zohledněno proporcionální zastoupení žen/mužů, věková struktura, délka působení u auditované firmy, pracovní zařazení, tak aby bylo zastoupeno komplexní spektrum zaměstnanců/kyň.

#### **d) Pozorování**

Auditor v rámci pozorování sleduje prostorové uspořádání, vybavenost, všímá si atmosféry, grafické podoby firmy, informačních prvků v prostoru firmy apod.



## ÚVOD DO TÉMATU GENDEROVÉ ROVNOSTI

---

Gender je jedním ze socializačních a organizačních principů společnosti. Funguje jako jeden z principů, který společnost konstruuje. Koncept gender pracuje s obecným přesvědčením, že je možné lidské bytosti dělit na dvě homogenní skupiny, a to ženy a muže. Ženám a mužům jsou pak připisovány do značné míry odlišné vlastnosti, schopnosti, životní preference, které nabývají podobu genderových stereotypů. Negativem genderových stereotypů je jejich obecná paušalizace, ve které se ztrácí individuální schopnosti, preference a osobnost.

Důsledky genderových stereotypů se projevují v mnoha rovinách osobního a pracovního života a jsou viditelné např. v horizontální a vertikální segregaci pracovního trhu, nerovném odměňování, existencí skleněného stropu jako bariéry pro kariérní růst žen, apod.

Prosazování genderové rovnosti patří mezi priority vlády České republiky, a to již od roku 1998, kdy byl vládou přijat dokument „Priority a postupy vlády při prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže“, jenž má charakter Národního akčního plánu pro prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže. V současné době existuje Vládní strategie pro rovnost žen a mužů 2014 – 2020<sup>7</sup>.

Z hlediska zaměstnavatelů je prosazování genderové rovnosti vnímáno jako součást společenské odpovědnosti organizace, nicméně významněji by tento stav měl být chápán jako dání možnosti všem se plně realizovat a neomezovat se při výběru nejlepších zaměstnanců/kyň skrze genderové stereotypy.

Diverzita pracovního týmu a také nastavení principů rovných příležitostí vede k vyšší spokojenosti loajalitě zaměstnaných osob, pomáhá udržovat kvalifikované pracovníky a v konečném důsledku zamezuje ztrátě zisků zaměstnavatele. Optikou rovných příležitostí – tedy genderové rovnosti a diverzity – mají všichni lidé svobodu rozvíjet svoje osobní schopnosti, přičemž jejich rozdílné aspirace a chování jsou brány jako sice individuální, ale zároveň rovné.

Diverzita, rovné příležitosti, sladění práce a rodiny, flexibilní úvazky, lidská a zároveň systematická komunikace organizace uvnitř i navenek – to vše zlepšuje a posiluje organizační kulturu a zároveň zajišťuje velmi kvalitní pracovní prostředí. V konečném důsledku čerpají z aktivní politiky rovných příležitostí všichni – zaměstnavatelé, zaměstnanci/kyně i samotná společnost.

---

<sup>7</sup> Vládní strategie pro rovnost žen a mužů je dostupná zde: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt\\_Optimalizace/Strategie-pro-rovnost-zen-a-muzu-v-CR-na-leta-2014-2020.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Strategie-pro-rovnost-zen-a-muzu-v-CR-na-leta-2014-2020.pdf)





## PŘÍLOHY:

---

### **Seznam dokumentů poskytnutých k analýze:**

- Organizační struktura [redacted] k 1. 2. 2018
- Pracovní řád z 21. 12. 2016
- Všeobecné zásady chování zaměstnance společnosti [redacted] ze dne 16. 11. 2011
- Osobní dotazník (standard při vstupu nového zaměstnance/kyně do zaměstnání)
- Seznam zaměstnanců 2018, anonymizovaný číslo zaměstnance, označení muž/žena, funkce, rok narození, nástup
- Seznam benefitů
- Seznam zaměstnanců na mateřské dovolené
- Seznam zaměstnanců – fluktuace období 2017
- Přehled vyplacených mezd (leden-prosinec 2017) anonymizovaný, podrobné členění

Auditor zjišťoval informace i na oficiální webové stránce [redacted] a na sociálních sítích firmy.



## SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST PERSONÁLNÍ POLITIKY

### Souhrn hodnocení

a) Analýza personálního obsazení	Ne-nesplněno
b) Proces oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce	Ano-s výhradou
c) Proces výběru a přijímání zaměstnanců/kyň	Ano-s výhradou
d) Propouštění/odchod zaměstnanců/kyň	Ano-s výhradou
e) Věková diverzita a Age management	Ano-s výhradou
f) Vzdělávání – osobní a pracovní rozvoj zaměstnanců/kyň	Ano-s výhradou

### Souhrn doporučení

- Doporučujeme věnovat se otázce diverzity a vnímat citlivěji chybějící obsazení žen (nejen) v řídicích pozicích, ale i ve stávající struktuře firmy, což souvisí např. i se složením a rozhodujícím hlasem při výběru nových zaměstnanců/kyň
- Doporučujeme aktualizovat oslovování potencionálních zaměstnanců/kyň a zvolit formu genderově senzitivního jazyka.
- Doporučujeme formalizovat proces přijímání/výběrových řízení – např. standard otázek na konkrétní pozici – v souvislosti s popisem místa – vzhledem k odbornosti, ale i k dalším soft skills kompetencím. Doporučujeme formalizovat způsob odpovědi na úspěch(neúspěch) při přijímacím řízení – jasnější transparentnost.
- Doporučujeme zavést systém výstupních dotazníků/intenzivních pohovorů, tak aby v případě odchodu zaměstnance/kyně byly zjištěny reálné důvody a firma je mohla reflektovat. Doporučujeme řádně případné odchody komunikovat dovnitř firmy.
- Doporučujeme zavést systém age managementu, a to zejména s ohledem na věkovou strukturu a možná různá očekávání, ale také na profesní senioritu, „loajalitu firmě“, zabývat se věkovou i profesní senioritou v rámci interní komunikace. Využít a zachovat know how, sdílení zkušeností a dobré praxe, souvisí také s otázkou pracovní zastupitelnosti, popisu pracovní pozice, vytvoření adaptačního plánu pro nově příchozí zaměstnance/kyně.
- Doporučujeme zavést strategický systém vzdělávání a provázat jej s jasnou koncepcí personální politiky (nutno vytvořit), (obchodu), (marketingu), i společenské odpovědnosti (kam můžeme řadit i stávající aktivitu gender, rovné příležitosti).
- Doporučujeme zavést individuální plány profesního rozvoje, vzdělávací plány, které budou odpovídat kvalitnímu popisu pracovních pozic, včetně vizí, cílů, strategií, které chce firma do budoucna uplatňovat.
- Doporučujeme zaměřit se na oblast vzdělávání v řízení, vedení, personalistice (součástí je téma rovných příležitostí), soft skills dovednostech, inovovat pohled na obchodní, marketingové a PR dovednosti.
- Doporučujeme systematicky se zaměřit na téma personální politiky v širším hledisku a vytvořit podrobný koncept personální politiky a strategie včetně určení kompetentní osoby/osob, které budou v rámci personální politiky firmy aktivní.



## SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

### Souhrn hodnocení

d. Hodnocení a zpětná vazba	Ano-s výhradou
e. Odměňování	Ano-s výhradou/Ne
f. Benefitní systém	Ano-s výhradou

### Souhrn doporučení

- Doporučujeme zaměřit se v personální práci na otázku poskytování/realizování zpětné vazby, formalizovat systém, vytvořit hodnotící formuláře, proškolit zaměstnance/kyně v oblasti poskytování/přijímání zpětné vazby jako nástroje pro osobní/profesní růst, zdroje informací pro peněžité i nepeněžité ohodnocení.  
Je vhodné zavést také systém sebehodnocení – osobní plán rozvoje na určité období, včetně vlastního hodnocení dosažených posunů. Je důležité vytvořit komplexní systém personální práce a vizi personálních procesů do které proces zpětné vazby patří.
- Doporučujeme důsledně se zaměřit na systém odměňování, vést statistiky odměňování, hodnotit jakým způsobem dochází k popisu pracovních pozic a zařazování do pracovních pozic, jak je rozhodováno o výši nenárokových složek, vést genderové statistiky odměňování, zaměřit se na revizi odměňování žen ve firmě, stejně tak jako na revizi dokumentů, které odměny definují. Vytvořit transparentnější systém hodnocení, proškolit osoby odpovědné za hodnocení. Téma odměňování důkladně implementovat do interní dokumentace firmy.
- Doporučujeme vytvořit jednotný dokument, který bude shrnovat všechny aktuálně poskytované benefity, včetně jasné definice a podmínek, za kterých je benefit poskytován, včetně revize jakým způsobem jsou aktuálně nastavené benefity distribuovány a přístupny jednotlivým skupinám zaměstnanců/kyň dle jejich pracovních pozic.
- Doporučujeme se na oblast zpětné vazby, motivace, odměňování benefitů zaměřit koncepčně a vtáhnout tato témata do firemní, personální, procesní strategie.



## SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO/RODINNÉHO ŽIVOTA

### Souhrn hodnocení

d) flexibilní formy práce	Ano
e) aktivity, usnadňující kvalitnější slaďování práce a rodiny	Ne
f) management mateřské a rodičovské dovolené	Ne

### Souhrn doporučení

- Doporučujeme vytvořit strategii, ucelený systém přístupu k tématu slaďování práce a rodiny.
- Doporučujeme využívat aktivně management mateřské a rodičovské dovolené a vypracovat interní směrnici, která by management mateřské a rodičovské dovolené řádně ošetřila a jež by zahrnovala následující:
  - Osobní plán návratu do zaměstnání – jedná se o dobrý nástroj, který umožňuje udržet přehled o rodiči na mateřské/rodičovské dovolené.
  - Možnosti automatického zapojení se do práce během mateřské/rodičovské dovolené, pokud je příležitost.
  - Komunikace – osvědčuje se oficiálně nastavená a pravidelná komunikace s rodiči na mateřské/rodičovské dovolené. Může se jednat o formu zasílání „interního zpravodaje“, přístup k internímu informačnímu systému, osobní či telefonický kontakt, sociální kontakt – pozvánky na společné akce.
  - Poslední půlrok před návratem z rodičovské dovolené je důležitý a jedná se o dobu, kterou je možno ideálně využít pro přípravu a rychlé zapojení se do pracovního procesu. Rodičům, vracejícím se do práce je možno nabídnout tzv. supervizi, či koučování zaměřené na slaďování práce a rodiny.

TIP: Firma má nastaven režim flexibilních forem práce a možnost realizovat práci z domova, vzhledem k tomu, že se stále jedná o ne zcela běžný jev v praxi zaměstnavatelů, mohla by lépe popsat a zpracovat jakým způsobem flexibilní formy – realizuje, nabízí, organizuje, učí, vyhodnocuje a jak se osvědčují v praxi a působit tak jako příklad dobré praxe pro ostatní zaměstnavatele v regionu.



## SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST KULTURY ORGANIZACE

### Souhrn hodnocení

e) Přístup k politice rovných příležitostí	Ano-s výhradou
f) Systém komunikace	Ano-s výhradou
g) Genderově korektní jazyk	Ano-s výhradou
h) Pracovní prostředí/atmosféra/negativní jevy na pracovišti	Ano-s výhradou

### Souhrn doporučení

- Doporučujeme pracovat s tématem politiky rovných příležitostí – vhodné proškolení určených osob, vtáhnutí do komplexního fungování firmy, zejména do personální politiky.
- Doporučujeme zaměřit se na interní komunikaci, vztahy, systém informovanosti, systém porad a zpětných vazeb, jasnější definování vizí, cílů, projektové a procesní řízení. Doporučujeme vytvoření strategického materiálu v oblasti prosazování personální, komunikační, procesní politiky, včetně proškolení odpovědných osob.
- Doporučujeme zavedení mechanismu podání stížností za nevhodné, omezující, či sexuální obtěžování a vypracování návodu jak postupovat, aby mohly být podchyceny případné/potenciální nejasnosti/nerovnosti.
- Doporučujeme zavedení genderově korektního jazyka v rámci externí komunikace, ale zejména v klíčových externích/interních dokumentech.