



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: březen–červen 2018

Auditovaná organizace

[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]

Audit č.: 6306/6



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 březen-červen 2018

, jednatel

, vedoucí auditorka

V Praze dne 26. 6. 2018



Obsah

| | |
|---|----|
| GENDEROVÝ AUDIT firmy | 3 |
| Kontextová analýza, proces komunikace a realizace genderového auditu | 3 |
| Genderová analýza, zjištění a doporučení | 5 |
| Personální politika | 6 |
| a) Analýza personálního obsazení | 7 |
| b) Proces oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce | 8 |
| c) Proces výběru a přijímání zaměstnanců a zaměstnankyň | 9 |
| d) Propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň | 10 |
| e) Věková diverzita a Age management | 11 |
| f) Vzdělávání – osobní a pracovní rozvoj zaměstnanců/kyň | 12 |
| Hodnocení a odměňování | 16 |
| a) Hodnocení a zpětná vazba | 16 |
| b) Odměňování | 17 |
| c) Benefitní systém | 19 |
| Sladování pracovního a rodinného života | 22 |
| a) Flexibilní formy práce | 23 |
| b) Aktiviny, usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny | 23 |
| c) Management mateřské a rodičovské dovolené | 24 |
| Firemní kultura (kultura organizace) | 26 |
| a) Přístup k politice rovných příležitostí | 27 |
| b) Systém komunikace | 27 |
| c) Genderově korektní jazyk | 29 |
| d) Pracovní prostředí/atmosféra | 29 |
| Zadání a stručný vhled do metodiky | 32 |
| Proces realizace genderového auditu | 33 |
| Metodika genderového auditu | 33 |
| ÚVOD DO TÉMATU GENDEROVÉ ROVNOSTI | 35 |
| PŘÍLOHY: | 36 |



GENDEROVÝ AUDIT firmy [REDAKCE]

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 [REDAKCE].

Při realizaci gender auditu vzal auditorský tým 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.¹ Také dopravní dostupnost, konkurenci dalších zaměstnavatelů.

Firma [REDAKCE] byla založena a působí v oboru již od r. 1991, jedná se českou firmu, vlastněnou jedním majitelem, který současně působí jako jednatel a ředitel firmy. Firma [REDAKCE] se zabývá výrobou designového nábytku z kvalitních materiálů s důrazem na řemeslné zpracování. Produkty firmy [REDAKCE] se zaměřují spíše na náročnější klientelu, která umí ocenit individuální přístup, českého výrobce s vlastním know how řemeslné výroby a dlouhou životnost vyrobeného nábytku. Těmto parametrům se poté přizpůsobuje i cena výrobků a potenciál firmy v oslovování trhu a získávání nových klientů/ek. V personální oblasti to klade na firmu nárok na získávání a udržení vysoce kvalifikované pracovní síly.

Harmonogram auditu. Shrnutí komunikačního a realizačního procesu

| Činnost | Termín |
|---|-------------|
| Oslovení auditované firmy realizátorem a gender expertkou. Úvodní prezentace gender auditu a určení komunikačních osob | březen 2018 |
| Emailová a telefonická komunikace, podrobné představení gender auditu a průběhu realizace gender auditu, vytvoření harmonogramu realizace, intenzivní průběžná komunikace | duben 2018 |
| Sběr dokumentů k analýze, průběžná analýza | květen 2018 |

¹ Firma sídlí ve městě Kutná Hora. Město Kutná Hora patří mezi 5 největších měst Středočeského kraje. Středočeský kraj je vzhledem k ostatním krajům ČR specifický, díky řadě faktorů, mj. strategickou polohou vůči hlavnímu městu České republiky, Praze a hustou dopravní infrastrukturou. Vyznačuje se dlouhodobě nízkou mírou nezaměstnanosti a nejnižším věkovým průměrem svých obyvatel/ek, který v r. 2016 dosahoval 41 let věku, což Středočeský kraj učinilo nejmladším krajem v ČR. Aktuální míra nezaměstnanosti ve Středočeském kraji dosahuje hodnoty 2,60%, průměrná hrubá mzda 30.069,- Kč (zdroj: <https://www.czso.cz/csu/xs> ze dne 20. 6. 2018). Kutná Hora má 20 400 obyvatel (zdroj: https://www.czso.cz/csu/xs/charakteristika_okresu_kutna_hora, a <https://www.kr-stredocesky.cz/>).



| | |
|--|------------------------------------|
| Individuální a skupinové rozhovory v sídle firmy, Pozorování | 7. 6. 2018 |
| Analýza všech zdrojů | květen - červen 2018 |
| Písenné zpracování závěrečné zprávy, komunikace týmu Odeslání závěrečné zprávy | 8. 6. – 25. 6. 2018 26. 6. 2018 |
| Osobní předání Závěrečné zprávy – prezentace výsledků zjištění a doporučení, konzultace | 28. 6. 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 auditovaná firma projevila o realizaci gender auditu zájem. Spouštěcím mechanismem zájmu byla snaha o vnitřní edukaci a zachycení nových trendů v oblasti společenské odpovědnosti a personální práce, což jsou otázky, které firma doposud řešila spíše intuitivně, nikoliv systematicky. Firma si uvědomuje možný potenciál v rozvoji vnitřních procesů, personální politiky i budování značky skrze rozvoj složek společenské odpovědnosti, doposud však řešila jiné problémy a tato témata jsou pro ni spíše nová. V tomto duchu genderový audit by měl sloužit jako odrazový můstek pro změnu v řízení a vedení a obrátit pozornost právě na tyto oblasti.

Děkujeme vedení firmy reprezentované majitelem a jednatelem firmy ████████████████████, který se současně stal kontaktní osobou pro realizaci genderového auditu, za spolupráci a zejména ochotu podstoupit proces gender auditu. Oceňujeme otevřenou komunikaci, která mimo jiné definovala jasné důvody, proč firma do gender auditu vstupuje, tzn., že je pro ni zdrojem poznání zcela nové oblasti.

Děkujeme 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)



Orientační specifikace hodnocení: Ano – splněno; Ano s výhradou – spíše ano, ale budou navržena zlepšení; **Ne – nesplněno**, 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.² 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.³

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.

² 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“.

³ Lze odkázat také na existující ocenění pro zaměstnavatele uplatňující politiku rovných příležitostí a inovativní personalistiku, např. Firma roku rovné příležitosti (www.rovneprilezitosti.ecn.cz), v minulosti také soutěž Společnost přátelská rodině. V oblasti veřejné správy je to soutěž Úřad roku půl na půl.



Důraz je kladen zejména na fakt, zda se organizace nechová diskriminačně, ať již prostřednictvím přímého či nepřímého diskriminačního chování, jehož následkem může být mj. pracovně 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.

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 zkreslená) 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:

Ano - s výhradou: Firma má vzhledem ke svému charakteru vyvážené zastoupení žen a mužů, ženy jsou zastoupeny v různých pozicích v rámci firmy, byť výhradou jistě je, že nejsou zastoupeny ve vedení firmy a nemají tak rozhodovací hlas, nicméně tento stav vychází z kontextu situace, kdy firma je již 27 let v rukou jednoho zakladatele, který současně reprezentuje vedení firmy. Jedná se o firmu rodinnou, kde tento fakt je na 1. místě a tomuto je i uzpůsobena hierarchie a způsob řízení firmy.

Komentář:

Údaje k 29. 5. 2018 (zdroj: poskytnutý seznam „Zaměstnanci“ [redacted])

| | Počet žen | Počet mužů | Celkový počet |
|-----------------------|-----------|------------|---------------|
| Počet zaměstnanců/kyň | 7 | 17 | 24 |
| TOP management | 0 | 2 | 2 |

Firma [redacted] se definuje jako firma malá a zakládá si na dlouholeté tradici fungování, což kopíruje i kmen zaměstnanců/kyň, kdy většina zaměstnanců/kyň ve firmě figuruje již od jejich počátků. Ženy jsou ve firmě zastoupeny prakticky napříč všemi typy



pozic, kterými firma disponuje (účetní, fakturantka, obchodnice, konstruktérka, čalounice, dělnice), výjimku tvoří z pohledu počtu zařazených zaměstnanců/kyň nejčtenější pozice „truhlář“, což je, ale zřejmý vývoj vzhledem k preferenci této pracovní pozice a situaci na trhu práce.

Diverzita je důležitá vzhledem k možnosti využít rozdílné úhly pohledu, životní i osobnostní zkušenosti a způsoby řízení, komunikace, přístupu k práci.

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 potencionálních 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 potencionálních uchazečů/ek.

HODNOCENÍ:

Ne: V analyzované inzerci nebyl použit genderově korektní jazyk.

Komentář:

Inzerce byla sledována za období duben-červen 2018, zdrojem pro sledování se staly webové stránky firmy [REDACTED]. Ve sledovaném období byly avizovány dvě pozice, a to: „Prodejce – bytový designer“ a „Technik – konstruktér“. Obě inzerované pozice byly psány v generickém maskulinu.

Problematičnost 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).

K zamyšlení v rámci diverzity je otázka možnosti zaměstnávat, alespoň na některé pozice absolventy/ky – tato možnost nebyla primárně v inzerci zvýrazněna, nicméně dle realizovaných rozhovorů firma se zaměstnáváním absolventů/ek principiálně nemá problém a absolventy/ky zaměstnává.

V rámci personální práce je také důležité vážít konkrétní požadavky na konkrétní pozici a přesnou definici charakteristik, v tomto ohledu lze poukázat na požadavek v inzerci



odkazující na „zdravý rozum“. Toto kritérium může opticky působit na potenciální uchazeče/ky spíše úsměvně.

Stejně tak v rámci dobré komunikace a prezentace firmy a zvýšení atraktivity inzerce auditorský tým navrhuje rozšířit část „nabízíme“. Zejména mladá a střední generace v současnosti velmi silně reaguje na složku benefitů, možnosti osobního/profesionálního rozvoje, pracovní prostředí, vnitřní kulturu, tato složka je pak rozhodující při zvažování shodných či podobných finančních nabídek, proto je v zájmu zaměstnavatele se na tato témata zaměřit, a to již v inzerci.

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 nastartování a 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 potenciálního zaměstnavatele (i zde je ideální diverzita).



V rámci auditované firmy výběrové řízení probíhá prostřednictvím majitele/jednatele firmy, což je u rodinných firem bez zázemí personalisty/ky běžná praxe, nicméně i ta nese řadu omezení. I pro malou firmu rodinného typu je důležité vnímat změny na pracovním trhu, v procesu řízení a práce s lidmi, včetně trendů, které směřují k procesnímu řízení, budování značky zaměstnavatele, profesionalizaci personalistiky jako vnitřní opory pro zaměstnance/kyně i vedení firmy. Firmy, které si tuto změnu uvědomují chápou, že modernizace je nutná nejen v oblasti předmětu činnosti a faktické výroby, ale zejména v dříve okrajově vnímaných oblastech rozvoje a role lidského faktoru – zaměstnanců/kyň, role značky zaměstnavatele – nejen pro zákazníky/ice, ale také pro zaměstnance/kyně.

d) Propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň

Citlivou, nicméně neoddělitelně 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, naopak má stabilní team, 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.

To, že firma neřeší problém fluktuace, protože zaměstnanci/kyně neodcházejí ještě nutně neznamená, že firma má pro své zaměstnance/kyně optimální klima. Je důležité provést sebereflexi a uvědomit si otázky směřující do budoucnosti „Jak se nám daří získávat nové zaměstnance/kyně“, „Jak se nám daří získávat prokazatelné talenty, jež rozvíjejí naši firmu a mohou tvořit její budoucnost?“, „Jak silná je naše konkurenceschopnost v získávání a udržení pracovní síly vůči jiným zaměstnavatelům?“.



Firma pozitivně těží ze své dlouholeté historie a z toho, že většina zaměstnanců/kyň s firmou osobně i profesně vyrostla od jejích počátků. Měla by se ale již nyní připravovat na proces přirozeného stárnutí svých zaměstnanců/kyň a zažité stereotypy a postupy v oblasti řízení a personálních procesů přehodnotit a zmodernizovat tak jak modernizuje a přizpůsobuje svou výrobu.

V tomto ohledu je vhodné proškolení v oblasti personální politiky u majitele firmy, který je současně klíčovou osobou u přijímacích pohovorů.

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 v tom smyslu, že věk není tématem, nicméně nemá vytvořený systém age managementu a toto téma není aktivně zapojeno 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/kyním. V oblasti výroby a řemesla se často na udržení know how a interní učení pro nedostatek času zapomíná, nicméně schopnost profesně starších a zkušenějších zaměstnanců/kyň předávat odbornou zkušenost a firemní know how, by měla být cíleně trénována a uplatňována v zájmu firmy.

Komentář:



Firma má konsolidovanou věkovou strukturu zaměstnanců/kyň, jak bylo již několikrát zmíněno, firma má stabilní team, od počátku vzniku jedno vedení (majitel v čele firmy), čímž je určen kompletní vnitřní ráz firmy. Firma nemá zajištěn procesně adaptační proces při nástupu nového zaměstnance/kyně. Proces seznámení nového zaměstnance/kyně s firmou a se zaměstnanci/kyněmi, 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/kyněmi. Stejně tak zájem a přístup ke vzdělávání přispívá k obnově a udržení kvality pracovních i osobních kompetencí. Vzdělávání bývá 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 neřetovost v přístupu ke vzdělávání s ohledem na pohlaví/věk. Nicméně aktuálně je vzdělávání zúženo na oblast jazykového vzdělávání – anglický jazyk. 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, byť firma v loňském roce svým zaměstnancům/kyním nabídla vzdělávání v oblasti obchodu a prodeje, jednalo se spíše o jednorázovou záležitost, nikoliv systematický přístup.

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 tématice kariérního rozvoje je tento omezen plochou strukturou firmy, kdy firma má funkčně pojaté pozice, kde ve stávající situaci není prostor pro růst směrem vzhůru, o to více by firma měla investovat do osobnostně-profesního rozvoje svých zaměstnanců/kyň. Dlouhodobá působnost na jedné pozici, bez možnosti dalšího růstu sebou nese riziko vyhoření, demotivace, upadnutí do rutiny, ztrátu kreativity, vytvoření tzv. „provozní slepoty“ kdy nevidíme, jak naše chování může činnost ohrožovat a nevidíme, jak změna našeho chování může přispět k vyšší efektivitě. Na toto by měli zaměstnavatelé brát zřetel.



SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST PERSONÁLNÍ POLITIKY

Souhrn hodnocení

| | |
|--|----------------|
| a) Analýza personálního obsazení | Ano-s výhradou |
| b) Proces oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce | Ne |
| 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 zcela zásadně přehodnotit pohled na personální politiku a vnitřní procesy směrem od obvyklé praxe vžité na základě desítek let fungování firmy a ústního přenosu informací k formalizovanějšímu procesu podchycení základních personálních oblastí, zajištěna tak bude transparentnost, jasná komunikace, schopnost analyzovat jevy a děje v personální oblasti a sledovat trendy přicházející se změnami na trhu práce. Doporučujeme personální oblast vnímat v moderním pojetí jež podporuje celkový výkon, značku, obchod, marketing firmy.
- 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. Vzdělávání je třeba aktivně nabízet a zasadit do benefitního systému firmy.
- 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 soustřeďuje 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/kyně. Výsledky hodnocení zaměstnanců/kyně 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/kyně 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“ nadřízené/ho, necitlivý přístup, omezenou edukační schopnost.

Důležitým zdrojem informací může být také model 360stupňů, kdy jednoho zaměstnance/kyni hodnotí team jeho kolegů/yň. 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. Z rozhovorů spíše pozitivně vyplynula politika „otevřených dveří“ majitele firmy, každodenní přítomnost a možnost řešit operativně problémy. Současně však byl pojmenován fenomén „nekomunikace“ v zásadních otázkách „co budeme dělat“, „co je naším cílem“, „jak se firmě daří“. Otázky, které v minulosti pro zaměstnance/kyně nebyly tak podstatné, v současnosti jsou vnímány jako součást zpětné vazby na svou vlastní práci. Stejně tak ke zpětné vazbě patří i pozitivní zpětná vazba, např. často podceňovaná pochvala.



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 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 sledován 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, definováno slovy „nic se nezmění“, „u nás se nemluví“. Svou roli také hrál fakt ploché organizační struktury, bez faktické přítomnosti silné role „mistra“, byť je tato pozice formálně ve struktuře ustanovena, nebyla vnímána jako reálně vykonávaná pozice svým obsahem.

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, loajalita 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:

Nehodnoceno: Firma neposkytla údaje/dokumenty pro analýzu – podrobný rozpis odměňování u jednotlivých zaměstnanců/kyň, včetně dalších složek jako eventuální osobní ohodnocení, odměny, apod., ani rámcové dokumenty např. mzdové předpisy, či principy, jakými určuje mzdu svých zaměstnanců/kyň. Firma má právo odmítnout poskytnutí citlivých údajů.

Komentář:

Otázka odměňování je součástí analýzy a genderového auditu a auditovaná firma s tímto byla seznámena. Vzhledem k tomu, že v tomto ohledu nebyly dodány potřebné dokumenty, nemohla být podrobná analýza provedena.

Lze konstatovat zjištění z realizovaných rozhovorů, která strategii v oblasti odměňování definovala jako nejasnou, nepřehlednou a nesrozumitelnou v té míře, na základě jakých pravidel je mzda určována a jak se může event. zaměstnanec/kyně o její zvýšení, krom individuální komunikace s majitelem firmy přičinit.

Otázka odměňování je vždy velmi citlivou součástí vztahu zaměstnavatel-zaměstnanec/kyně, a proto by jí měla být věnována zvýšená pozornost.

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.

Důležité je sledovat, jak se vyvíjí nenárokové složky a zda nedochází k přílišnému rozpětí, bez řádných argumentů (viz. např. možnost zkresleného způsobu hodnocení).

Je třeba, aby zaměstnavatel měl dokonalý přehled o principech poskytování nenárokových složek a jasných kritérií tak, aby bylo vyloučeno hledisko protekcionismu a naopak, aby byl zajištěn trvalý nástroj motivace a transparentnosti.



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.“

Je vhodné sjednotit způsoby odměňování a vytvořit transparentní systém, který bude dále komunikován zaměstnancům/kyním, včetně např. motivačních složek.

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: Poskytování benefitů není povinností zaměstnavatele, ale je projevem jeho dobré vůle, nástrojem personální politiky a budování značky zaměstnavatele. V tomto kontextu je třeba konstatovat, že firma se nechová diskriminačně v přístupu k benefitům, ale současně je nutné uvést, že škála poskytovaných benefitů je minimální. Systém benefitů je třeba zakotvit do personální práce a vytvořit seznam benefitů, včetně řádné komunikace. Pravidelně vyhodnocovat distribuci, využívání benefitů u jednotlivých skupin zaměstnanců/kyň a otevřít debatu nad možných efektivním rozšířením benefitů.

Komentář:

Firma s benefity jako motivační složkou pracuje v minimální 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.

Toto se projevilo v konstatování při rozhovorech v tom smyslu, že firma neposkytuje žádné benefity a samo slovo benefity vyvolávalo úsměv, jako něco, co není firmě vlastní. Samozřejmě, že je zde nutné reflektovat hledisko ekonomické síly zaměstnavatele a plánu dalšího rozvoje, jakým směrem se při vynakládání prostředků vydá.



Firma poskytuje příspěvek na obědy (50% ceny) a vzdělávání v oblasti jazyků (anglický jazyk), občasná školení v oblasti obchodu a prodeje.

Z rozhovorů se zaměstnanci/kyněmi vyplynul podnět na upřednostnění poskytování „stravenek“ před dotovaným obědem, kdy zaměstnanec/kyně, který nevyužívá přímo dotovaný oběd o příspěvek na stravu prakticky přichází. Dále se často opakoval podnět na rozšíření benefitů zejména směrem k možnosti sick day (zdravotní/event. sociální placené volno), jednoho týdne dovolené navíc, příspěvku na penzijní pojištění.

Zajímavý byl také postřeh, že řada zaměstnanců/kyň výroby by jako benefit vnímala i zkvalitnění pracovního prostředí a modernizaci pracovních pomůcek.

Pozitivně byl hodnocen přístup majitele firmy v tom smyslu, že ve vyhrocených osobních či rodinných situacích vychází zaměstnancům/kyním vstřícně např. v poskytnutí volna pro řešení nenadále události, nicméně nejedná se o systémové řešení, které by bylo transparentní.

Je důležité všechny benefity a pravidla jejich používání vložit do jednoho vnitřního dokumentu.

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.

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/kyň, 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 | Nehodnoceno |
| 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.



Slad'ování pracovního a rodinného života

Z genderové perspektivy se hodnotí, zda a jak organizace umožňuje work life balance – slad'ování 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 slad'ování 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 slad'ování 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.

Slad'ování 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.⁴ Je třeba však uvést na pravou míru, že téma slad'ování 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 slad'ování 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 slad'ování práce a rodiny aktivně, lze toto téma považovat za součást dobré vnitřní kultury. Tyto organizace se snaží rozvíjet své zaměstnance a zaměstnankyň 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 slad'ování práce a rodiny si lze představit širokou škálu aktivit, jež jsou ideální pro kombinace pracovního a rodinného života.

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

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

⁴ Těmto osobám (zejména ženám) 50+ se říká „sendvičová generace“. Ženy se ocitají díky dvojímu tlaku, kdy potřebují slad'ovat „na druhou“ v tzv. sendviči.



a) Flexibilní formy práce

HODNOCENÍ:

Ano - s výhradou: Firma umožňuje některým profesím, které zaměstnává (obchod) flexibilní pracovní dobu. Umožňuje svým zaměstnancům/kyním částečné úvazky. Flexibilní forma práce však není ve firmě písemně ukotvena, nejsou přehledné a transparentní podmínky. Firma i tuto oblast podobně jako jiné řeší na bázi ústní dohody a zvykovosti.

Komentář:

Implementace flexibilních forem práce je trendem a působí pozitivně na motivaci, při dobrém vedení a schopnosti time managementu a osobního sebeřízení i na pracovní výkon.

Je opět nutné konstatovat charakter firmy, kdy ve výrobních procesech nelze vždy flexibilitu uplatnit, ale není správné konstatovat, i dle příkladů jiných firem ve stejném odvětví, že toto nelze. Jde vždy o vnitřní analýzu a ochotu vedení přistoupit k realizaci a umožnění flexibility, např. formou pružné pracovní doby, home office apod.

I otázka pracovní doby by měla být písemně ukotvena ve vnitřních dokumentech firmy. Je vhodné vytvořit např. „Pracovní řád“ kde mohou být všechny klíčové personální otázky ukotveny. Stejně tak je vhodný např. vnitřní „Etický kodex“ zaměstnance/kyně, kde jsou uvedeny a zdůvodněny požadavky na postoje a chování zaměstnanců/kyň, které podporují definovanou identitu firmy.

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. 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



slad'ování pracovního a rodinného života patří do práce moderních zaměstnavatelů, jednak z důvodu posílení personální politiky, vztahů, ale také naplnění tématu společenské odpovědnosti zaměstnavatele.

Téma slad'ování práce a rodiny a podpory ze strany zaměstnavatele hraje aktuálně vysokou roli při výběru zaměstnání u potencialních zaměstnanců/kyň.

Téma slad'ování práce a rodiny by opět mělo být uchopeno koncepčně 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 procesu organizace. Současně takto ukotvený proces může být součástí benefiční politiky i politiky podpory slad'ování 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:

Vzhledem k personálnímu složení firma aktuálně neřeší téma odchodů na mateřskou/rodičovskou dovolenou aktuálně, nicméně nemá vytvořen dlouhodobý systém, jakým způsobem se zaměstnancem/kyni v této situaci 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 – s výhradou |
| b) aktivity, usnadňující kvalitnější slaďování práce a rodiny | Ne |
| c) management mateřské a rodičovské dovolené | Ne |

Souhrn doporučení

- Doporučujeme zanalyzovat potenciál pro koncepční přístup k zavedení flexibilních forem práce (pružná pracovní doba, home office), který by korespondoval s výrobní, obchodní a personální strategií firmy. Popsat typy pozic kde je flexibilní forma práce umožněna, jakým způsobem a za jakých podmínek. Téma pracovní doby a její organizace by mělo být součástí vnitřního dokumentu mapujícího celou personální politiku firmy vůči svým zaměstnancům/kyním.
- 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.



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:

Ne: Téma je pro firmu nové, v současné době není formalizováno či svěřeno konkrétnímu zaměstnanci/kyni, nicméně je důležité aktuálně vyzdvihnout účast v gender auditu, čímž firma otevírá cestu k těmto oblastem a získává informace.

Komentář:

Je zřejmá snaha, nicméně s tématem lze dále pracovat cíleným proškolením zaměstnanců/kyň, co toto téma v žité praxi skutečně obnáší, jaké má přesahy do personální práce, řídicí práce, komunikace, práce s týmem, vytváření pracovního prostředí. Lze doporučit proškolení osoby, která bude event. za tuto oblast odpovídat. Důležitou součástí uplatňování principu rovných příležitostí je vtáhnout tento princip jako klíčový do celé personální politiky.

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.

Firma se aktuálně výrazně neangažuje v místě svého působení. Potenciálem je jistě významné know how, které firma má i znalosti majitele firmy v oblasti budování rodinné firmy i toto, současně jako trend podpory a propagace řemesel by mohly být stěžejní momenty, ve kterých by firma mohla působit osvětově. Příkladem mohou být spolupráce se školami.

b) Systém komunikace

HODNOCENÍ:

Ano - s výhradou: Nelze konstatovat v rámci komunikace diskriminační praktiky, nicméně téma komunikace bylo 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 tísní, pracovnímu vytížení či např. přesvědčení, že „každý zná svou roli“.

Téma zkvalitnění interní komunikace jde zejména za péčí o správnou informovanost ohledně aktuálního dění, požadavků, změn, které se v rámci firmy řeší. Z rozhovorů k tématu vnitřní



organizace a komunikace nejčastěji padalo slovo „chaos“. Do značné míry je tento vjem pochopitelný při systému zakázkové individualizované výroby, nicméně právě řádná informovanost, plánování, organizace přináší zvýšenou efektivitu do pracovních činností.

Je vhodné uplatnit např. členitější strukturu řízení: vedení – mistr – výroba. Z rozhovorů vyplynulo, že role mistra není ve firmě aktuálně definována a pocitově zaměstnancům/kyním chybí z pohledu plánování a získávání kvalifikovaných informací, event. možné podpory při výkonu práce (zajištění podmínek pro práci).

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, podpora týmové spolupráce).

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 a potřeb napříč procesy.

Externí komunikace:

Firma má kvalitně zpracovanou externí komunikaci prostřednictvím webových stránek, na jejichž revitalizaci v současnosti pracuje (mj. kompetence druhé klíčové osoby ve vedení firmy, syna majitele). Doporučit ovšem lze revizi, zda marketingová strategie – nové inovace externí komunikaci jsou v souladu s vizí, strategií, směřováním a plány firmy jako takové. Jestli firma řádně definuje svou tvář na trhu v aktuálním období, jak dokáže reflektovat změny kolem sebe, právě toto jsou klíčové otázky, které mají vytvořit podmínky i pro vizuální změnu.

Z pohledu gender auditu se může jednat např. o doporučení v oblasti užívání genderově senzitivního jazyka v externí komunikaci, zkvalitnění obsahu v oblasti kariéra, představení pozic genderově nestereotypním způsobem (např. čalouník/čalounice), zvýrazněním možností kariérního rozvoje u firmy, výhod zaměstnání u rodinné firmy, implementaci tématu společenské odpovědnosti, např. i v oblasti spolupráce s mladými designery/kami, kdy firma umožňuje rozvinout talent v praktické aplikaci a toto nemedializuje, apod.



Mj. téma společenské odpovědnosti je pro řadu potencionálních klientů auditované firmy často rozhodujícím momentem pro navázání spolupráce (týká se to zejména nových inovativních projektů či nadnárodních korporací).

V otázce využívání sociálních sítí jsou také rezervy, sociální síť facebook např. neobsahuje avíza o volných pracovních pozicích, které firma aktuálně nabízí. Komunikace nemá jasný názor, což kopíruje nedostatečná zpětná vazba od sledujících, jejichž počet je reaktivně vysoký v poměru vůči minimální zpětné vazbě. I zde je možné lépe využít know how a potenciál témat: rodinná firma, vedení a řízení firem, podnikání, řemeslo, spolupráce s talenty, nestereotypní přemýšlení, ale také akcent na trendy společenské odpovědnosti.

c) Genderově korektní jazyk

HODNOCENÍ:

Ne: Komunikace probíhá v generickém maskulinu, lze doporučit 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 bodu 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. V této oblasti auditorský tým vycházel ze způsobů komunikace na webových stránkách firmy, protože vnitřními dokumenty firma nedisponuje, nebo nebyly předány.

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, proškolit zaměstnance/kyně v oblasti negativních jevů na pracovišti (mobing, bossing) a ke zvážení je i možnost anonymního oznámení, že se takovýto jen 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 | Ne |
| b) Systém komunikace | Ano-s výhradou |
| c) Genderově korektní jazyk | Ne |
| 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 se zaměřit na efektivitu stávající organizační struktury.
- 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 organizace⁵.

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.

⁵ 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. Auditovaná firma byla specifická v tom smyslu, že ačkoliv byla dlouhodobě seznámena s nutností dodat podklady – interní dokumenty k analýze (jedná se o typy dokumentů doporučených mj. metodikou genderového auditu) i dle obvyklé praxe auditorského týmu a zájmu firmu podpořit a ukázat jí možné rezervy v interních dokumentech, tyto dodány nebyly. Nicméně bylo zjištěno při osobním setkání a rozhovorech, že firma operuje převážně v modelu ústní komunikace a zaběhlých rutin a písemnou formu považuje za byrokratické řešení, které neodpovídá její vnitřní kultuře – tento fenomén není zejména v rodinných firmách s menším počtem zaměstnanců/kyň neběžný, nicméně nelze jej doporučit. Je třeba postupy formalizovat,



alespoň v minimálním rozsahu. Absence interních dokumentů, byla nahrazena dedukcí z rozhovorů o realizované praxi a profesní praxí auditorského týmu.

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.

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

Konkrétně bylo realizováno pět individuálních rozhovorů s vedoucími i řadovými zaměstnanci, včetně top managementu firmy v délce 30-40 min (3 muži, 2 ženy)

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

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

Vzhledem k velikosti firmy a absenci písemné dokumentace si auditorský tým dal za cíl vejít do osobního kontaktu s většinou zaměstnanců/kyň, což se podařilo. Byly realizovány dva skupinové rozhovory, celkem se do skupinových rozhovorů zapojilo 16 zaměstnanců/kyň (1. skupina – 8 osob, 2. skupina – 8 osob). Každý skupinový rozhovor v délce 60 min. Ve skupinách se rozhovorů zúčastnilo 13 mužů a 3 ženy.

Z celkového počtu 24 zaměstnanců/kyň firmy tak bylo hovořeno s 21 zaměstnanci/kyněmi.

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 – 2020⁶.

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.

⁶ 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



PŘÍLOHY:

Seznam dokumentů poskytnutých k analýze:

- Seznam zaměstnanců, včetně pracovních pozic

Auditorský tým zjišťoval podrobně informace na oficiální webové stránce:

██████████ a na sociální sítích firmy: ██████████



SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST PERSONÁLNÍ POLITIKY

Souhrn hodnocení

| | |
|--|----------------|
| a) Analýza personálního obsazení | Ano-s výhradou |
| b) Proces oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce | Ne |
| 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 zcela zásadně přehodnotit pohled na personální politiku a vnitřní procesy směrem od obvyklé praxe vžitě na základě desítek let fungování firmy a ústního přenosu informací k formalizovanějšímu procesu podchycení základních personálních oblastí, zajištěna tak bude transparentnost, jasná komunikace, schopnost analyzovat jevy a děje v personální oblasti a sledovat trendy přicházející se změnami na trhu práce. Doporučujeme personální oblast vnímat v moderním pojetí jež podporuje celkový výkon, značku, obchod, marketing firmy.
- 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. Vzdělávání je třeba aktivně nabízet a zasadit do benefičního systému firmy.
- 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

| | |
|-----------------------------|----------------|
| a) Hodnocení a zpětná vazba | Ano-s výhradou |
| b) Odměňování | Nehodnoceno |
| c) Benefiční 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 kterých 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

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

Souhrn doporučení

- Doporučujeme zanalyzovat potenciál pro koncepční přístup k zavedení flexibilních forem práce (pružná pracovní doba, home office), který by korespondoval s výrobní, obchodní a personální strategií firmy. Popsat typy pozic kde je flexibilní forma práce umožněna, jakým způsobem a za jakých podmínek. Téma pracovní doby a její organizace by mělo být součástí vnitřního dokumentu mapujícího celou personální politiku firmy vůči svým zaměstnancům/kyním.
- Doporučujeme vytvořit strategii, ucelený systém přístupu k tématu sladování 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 sladování práce a rodiny.



SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST KULTURY ORGANIZACE

Souhrn hodnocení

- | | |
|--|----------------|
| a) Přístup k politice rovných příležitostí | Ne |
| b) Systém komunikace | Ano-s výhradou |
| c) Genderově korektní jazyk | Ne |
| 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 se zaměřit na efektivitu stávající organizační struktury.
- 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.