



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: březen–červenec 2018

Auditovaná organizace

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Audit č.: 6306/8



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-červenec 2018

, jednatel

, vedoucí auditorka

V Praze dne 11. 7. 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	15
a) Hodnocení a zpětná vazba	15
b) Odměňování	16
c) Benefitní systém	17
Slad'ování pracovního a rodinného života	20
a) Flexibilní formy práce	21
b) Aktiviny, usnadňující kvalitnější slad'ování práce a rodiny	21
c) Management mateřské a rodičovské dovolené	22
Firemní kultura (kultura organizace)	25
a) Přístup k politice rovných příležitostí	26
b) Systém komunikace	26
c) Genderově korektní jazyk	27
d) Pracovní prostředí/atmosféra	28
Zadání a stručný vhlad do metodiky	30
Proces realizace genderového auditu	31
Metodika genderového auditu	31
ÚVOD DO TÉMATU GENDEROVÉ ROVNOSTI	33
PŘÍLOHY:	34



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.¹ Také dopravní dostupnost, konkurenci dalších zaměstnavatelů.

Firma [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] spadá do koncernu firmy [REDACTED] [REDACTED], což je firma pocházející z Rakouské republiky, která má vliv na stanovení vizí, cílů, směřování a vnitřních procesů firmy, prostřednictvím vedení sídlícího v Rakousku. Firma [REDACTED] byla založena v roce 2008. Geneze založení směřovala k myšlence oddělit činnosti, které původně v sobě zahrnovala firma [REDACTED], která na českém trhu jako výrobce kancelářského nábytku působí od roku 1995. Předmětem činnosti firmy [REDACTED] je zejména obchodní a marketingová činnost pro koncern [REDACTED] a konkrétně v ČR pro [REDACTED]. Firma [REDACTED] je vedena stejným jednatelem/ředitelem firmy jako firma [REDACTED].

Procesně, interními dokumenty, vnitřní kulturou, stylem řízení, sídlem je auditovaná firma [REDACTED] propojena s firmou [REDACTED], která také prošla procesem genderového auditu, což tvoří výhodu při pochopení fungování a interních procesů firmy [REDACTED].

Firma [REDACTED] je specifická svým zaměřením (obchod, marketing), což definuje požadavky na její personální, organizační a procesní uspořádání díky charakteru pracovních pozic. Další zvláštností je, že zaměstnanci/kyně firmy [REDACTED] jsou v aktuálním místě praktického výkonu činnosti rozděleni do tří lokalit v ČR, jedná se o Humpolec (3 osoby), Brno (2 osoby) a Prahu (5 osob).

¹ Firma sídlí v Kraji Vysočina, kde je aktuální míra nezaměstnanosti 2,66 %. Průměrná hrubá mzda činí 27.661,- Kč. (k 31. 5. 2018) Dle údajů Českého statistického úřadu, dostupných na <https://www.czso.cz/csu/xj>. Město Humpolec má 10.835 obyvatel.



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	březen – duben 2018
Sběr dokumentů k analýze, průběžná analýza	duben - červen 2018
Individuální a skupinové rozhovory v sídle firmy Pozorování (Humpolec) Individuální rozhovory v místě působení (Praha) Telefonické rozhovory se zaměstnanci/kyněmi (Brno)	5. 4. 2018 27. 6. 2018 28. 6. 2018
Dotazníkové šetření (on-line forma), plošné Analýza všech zdrojů	červen 2018 duben - červen 2018
Písemné zpracování závěrečné zprávy, komunikace týmu Odeslání závěrečné zprávy	28. 6. – 10. 7. 2018 11. 7. 2018
Osobní předání Závěrečné zprávy – prezentace výsledků zjištění a doporučení, konzultace	13. 7. 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 vstřícně, byť realizaci gender auditu ovlivnila prodleva v odeslání potřebných podkladů pro realizaci auditu. **Děkujeme vedení firmy**, přičemž jednatel ██████████ se stal osobou, která zodpovídala za komunikaci ze strany auditované organizace s auditorským týmem. **Děkujeme** také všem zaměstnancům a zaměstnankyním firmy ██████████, za spolupráci, vstřícnost a otevřenost při realizaci skupinových i individuálních rozhovorů, pozorování a při vyplňování online dotazníků.



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.²Audit 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

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“.



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.

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.

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, která 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

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.



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 absolutně vyvážené zastoupení žen a mužů, výhradou zůstává, že ve vedení firmy nejsou zastoupeny ženy.

Komentář:

Údaje k 20. 6. 2018 (zdroj: poskytnutý seznam „Seznam zaměstnanců Wiesner-Hager Project ze dne 20. 6. 2018“)

	Počet žen	Počet mužů	Celkový počet
Počet zaměstnanců/kyň	5	5	10
TOP management	0	2	2



Firma [REDACTED] má vzhledem ke své velikosti omezenou hierarchickou strukturu a počet vedoucích (managerských) míst je tak logicky omezen. V tomto kontextu je tedy třeba vnímat aktuální situaci, kdy ve vedení historicky od vzniku firmy figuruje jednatel/ředitel a obchodní ředitel. Po dobu fungování firmy [REDACTED] nebylo možné dále hierarchickou strukturu vedení členit a zajistit tak, např. diverzitu z pohledu pozic obsazených ženami a muži. Firma se co do počtu zaměstnanců/kyň postupně rozrůstá, a je důležitou zpětnou vazbou pro vedení firmy, jak zajistí do budoucna optimální komunikaci, motivaci, osobní a profesní růst svým zaměstnancům/kyním. Ženy i muži ve firmě zastávají rovnocenné pozice v oblasti obchodu, podpory obchodu, kreativy, komunikace se zákazníky/icemi, vytváření komplexních projektů, řešení kancelářských prostor pro zákazníky/ice „na klíč“.

Z pohledu transparentnosti a snadné orientace pro zaměstnance/kyně stávající i potencionální, či pro klienty firmy i pro vnitřní management a další plánování v oblasti rozvoje a HR lze doporučit vytvoření organigramu firmy (struktura úrovní vedení, vč. kontaktu a odpovědnosti). Vytvořit jasný a konkrétní popis stávajících pracovních pozic – včetně identifikace optimálního profilu zaměstnance/kyně – co očekáváme, včetně popisu odpovědnosti.

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:

Nehodnoceno: Nebyly dodány podklady (inzerce volných pracovních míst) v době realizace gender auditu, stejně tak ve stejné době nebyly avizovány volné pracovní pozice např. na firemním webu či sociálních sítích firmy, tak aby auditorský tým mohl zhodnotit kvalitu, úroveň a genderovou korektnost inzerce. V komentáři jsou nicméně tipy, jakým způsobem má firma do budoucna postupovat a reflektovat tuto oblast.

Komentář:

V době, kdy probíhalo jednání o gender auditu, realizace gender auditu, sběr dokumentů k analýze nebyly k dispozici avíza volných pracovních pozic, tak aby mohl být rozebrán styl a



genderová korektnost inzerce, event. specifické charakteristiky, které lze z inzerce zjistit o firmě a jejím postoji k tomuto tématu.

Pro budoucí informovanost je třeba uvést, že v této kategorii se sleduje zejména ne(užívání) generického maskulina. Problematicnost 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).

V inzerci by se také neměli objevovat odkazy na preferovaný věk, citlivě by se mělo vážit možné vyloučení absolventů/ek škol, stejně tak je třeba vnímat jaké požadavky firma na danou pozici má a zda jsou adekvátní, stejně tak by měla ve svém zájmu srozumitelně zprostředkovat výhody (benefity), které potencionálním zaměstnancům/kyním poskytuje.

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 pohovorů.

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.

Firma nedisponuje dokumentem, který by tento proces popisoval, vzhledem ke specifčnosti pracovních pozic a nutnosti zaujmout co nejkvalitnější potencionální uchazeče/ky by se firma měla zaměřit na svou vnitřní personální politiku, na posilování své značky jako zaměstnavatele, na popis nabídky, co potencionálním zaměstnancům/kyním může poskytnout, i na efektivitu procesu přijímacího řízení.

Z rozhovorů byla zjištěna spokojenost stávajících zaměstnanců/kyň s průběhem přijímacího řízení – zejména s ohledem na nepokládání diskriminačních otázek (např. otázka rodičovství). Problémem ovšem může být, při aktuální situaci na trhu práce, nepružnost v situacích, kdy je vyžadována kooperace s mateřskou společností v Rakousku. Stejně tak lze doporučit proškolení osob realizujících výběrová řízení a přijímací pohovory v oblasti personalistiky, jejíž součástí je také moderní téma rovných příležitostí, diverzity.

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 je specifická tím, že je tvořena malým kolektivem, který se rozrůstá postupně s přirozeným růstem firmy, téma fluktuace proto není aktuálním tématem, natož s odkazem např. na diskriminační praktiky. Výhrada ovšem směřuje k tomu, že firma nemá ukotven proces pro eventuální odchod zaměstnanců/kyň, např. ve formě výstupních dotazníků zjišťujících reálné důvody eventuálního odchodu. Stejně tak jako chybí kvalitně vypracovaná HR politika, která by působila preventivně proti potencionálním odchodům, které jsou ve stávající situaci na trhu práce a v kontextu pracovních pozic, kterými firma disponuje, z pohledu zaměstnanců/kyň vedeny zejména důvody „stagnace v osobním profesním růstu“, „nedostatečných finančních i nefinančních motivátorů“, „stagnaci v leadershipu a budování jména zaměstnavatele“.

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. Firma [REDACTED] je specifická tím, že se rozrůstá zejména



v posledních 3 letech, čemuž odpovídá struktura zaměstnanců/kyň a délka odpracované doby u firmy. Současně ve vedení firmy jsou kmenoví zaměstnanci původně (i aktuálně) pracující pro sesterskou firmu [REDACTED]. Při takto úzkých vazbách je vždy nutné zcela řádně definovat odlišení i propojení, stanovit vize společné (např. v rámci koncernu) i individuální pro konkrétní firmu, tak aby se zaměstnanci/kyně mohli pozitivně identifikovat se svým zaměstnavatelem a rozuměli všem vazbám.

Firma [REDACTED] vychází z předpokladu mikro týmu, tradic a atmosféry rodinnosti a motivace z budování nové firmy, nicméně již působí na trhu 10 let a je zcela nutné pro její budoucí růst i pro rozrůstající se kolektiv ucelit a definovat téma řízení, vedení, vizí, cílů, HR politiky, značky zaměstnavatele a z toho vycházející politiky přístupu k zaměstnancům/kyní firmy.

Právě tato příprava na možný budoucí růst může působit jako stabilizátor stávajícího týmu a jako prevence proti odchodům, které jsou zejména pro menší firmy, které nemají vytvořeny pevné procesy pro udržení know how svých zaměstnanců/kyň velmi bolestné, jak na úrovni lidské (ztráta člena týmu), tak ekonomické (ztráta zkušeností, investice do hledání nového zaměstnance/kyně a zaučování).

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 omezujícím faktorem. Nicméně nemá vytvořený systém age managementu a toto téma není aktivně zapojeno do manažerského vzdělávání, event. do personální politiky. Jedná se o pochopení a pojmenování různých přístupů různých věkových skupin např. k novým technologiím, změnám, komunikaci, poskytovaným benefitům, vzdělávání.



Komentář:

Z realizovaných rozhovorů bylo zjištěno, že vedení firmy si uvědomuje benefity věkové diverzity v týmu. Ve firmě jsou zastoupeny různé věkové generace, firma se nebrání ani absolventům/tkám. Nebylo zjištěno, že by věk byl tématem např. při rozhodování o přijetí či nepřijetí nového zaměstnance/kyně. Jak již bylo výše zmíněno firma, ale dostatečně s tématem age managementu nepracuje např. i v otázkách očekávání, motivace, vytváření benefitů pro své zaměstnance/kyně, stylem komunikace, který odpovídá jejich preferencím i aktuální životní (osobní, profesní) epoše.

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 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:

Ne: Nelze konstatovat neférovost v přístupu ke vzdělávání z pohledu genderu, nicméně hodnocení se vztahuje k tomu, že firma nemá vytvořenu ucelenou koncepci vzdělávání. 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 prohlubování znalostí v klíčové oblasti marketingu a obchodu. Vzdělávání obecně se ve firmě koncepčně neřeší. Firma své zaměstnance/kyně aktuálně systematicky nevzdělává a téma vzdělávání není zahrnuto ani do firemních benefitů. Na základě absence koncepčního přístupu pak také nelze reflektovat možnou diskriminaci v přístupu ke vzdělávání.

Komentář:

Téma vzdělávání jako koncepčního personálního přístupu je ve firmě upozaděno, přičemž vzhledem k tomu, že firma se zabývá progresivním a kreativním předmětem činnosti (obchod,



marketing, komunikace se zákazníkem, vytváření projektů, které mají reflektovat změny a trendy) mělo by vzdělávání hrát důležitou roli ve vnitřní HR i manažerské strategii.

Z rozhovorů i z dotazníkového šetření právě oblast vzdělávání vyplynula jako jedna ze slabín firmy z pohledu vnímání zaměstnanců/kyň, což je pro firmu mj. dobrá zpráva, že má zaměstnance/kyně, kteří se chtějí vzdělávat a chápou význam vzdělávání pro růst kvality a efektivity výkonu své práce.

Vhodné je také průběžné vzdělávání v otázkách řízení, vedení, motivaci, zpětné vazby, hodnocení, komunikace, time managementu, zvládání stresu a syndromu vyhoření, stejně jako systematické vzdělávání top managementu a HR (personalisté) v oblasti moderní personalistiky zahrnující mj. otázky rovných příležitostí.

V této oblasti lze doporučit provést důslednou revizi HR politiky firmy a téma vzdělávání do ní velmi progresivně zahrnout.



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	Nehodnoceno
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	Ne

Souhrn doporučení

- Doporučujeme vlastní sebereflexi firmy v otázce formy eventuální inzerce volných pracovních míst – zaměřit se na genderově korektní jazyk a celkovou formu inzerce, která tvoří prvotní náhled na firmu a její vnitřní kulturu.
- 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 proškolit zaměstnance/kyně zodpovědné za přijímací pohovory a výběr zaměstnanců/kyň na otázky vedení přijímacích pohovorů a rovných příležitostí. Doporučujeme zavést adaptační systém pro nově příchozí zaměstnance/kyně – jasný plán zaškolení, přehledné vstupní informace (personální dokumenty), standard představení spolupracovníkům/icím, seznámení s chodem firmy a jejími zvyklostmi.
- 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.
- Doporučujeme zavést strategický systém vzdělávání a provázat jej s jasnou koncepcí personální politiky (nutno vytvořit), i společenské odpovědnosti (kam můžeme řadit i stávající aktivitu gender, rovné příležitosti) a plánů firmy na svůj rozvoj a růst.
- 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 se zabývat otázkou možností kariérního rozvoje.
- Doporučujeme zaměřit se na oblast vzdělávání v řízení, vedení, personalistice (součástí je téma rovných příležitostí), soft skills dovednostech, komunikaci, obchodu, marketingu, procesním řízení, leadershipu, time managementu.
- 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“ nadřízené/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 v rámci malého týmu realizuje operativně v rámci pravidelné osobní či telefonické komunikace. Nicméně není stanoven systém poskytování zpětné vazby tak, působila jako nástroj motivace, zvýšení kvality a nástroj pro kvalitní personální práci, ohodnocení a odměňování zaměstnanců/kyň, budování dobré vnitřní kultury a atmosféry.



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.

Zpětnou vazbu lze vnímat jako klíčový nástroj pro oboustranné získávání informací o tom jaký je vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem/kyní, nástroj pro inovace, ale také jako preventivní nástroj pro odhalování možných negativní jevů na pracovišti spojených s diskriminací.

Z rozhovorů i dotazníkových šetření vyplynulo, že oblast zpětné vazby na realizovanou práci zaměstnanci/kyně často spojovali s oblastí zájmu o svou osobu a pracovní výkon a spatřovali v této oblasti rezervy. Zpětná vazba je podstatná vždy, nicméně čím nestereotypnější činnost zaměstnanec/kyně vykonává o to větší frekvenci zpětné vazby potřebuje, tak aby bylo zřejmé jak a zda vedení oceňuje, vnímá pracovní výkon i celkový přínos. Auditovaná firma je typickým příkladem firmy, která disponuje takovým typem pracovních pozic, které v současnosti vyžadují specifický přístup v komunikaci i v realizaci zpětné vazby.

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:

Nehodnoceno: Firma neposkytla údaje pro analýzu – podrobný rozpis odměňování u jednotlivých zaměstnanců/kyň, včetně eventuální nenárokovatelných složek. Firma má právo odmítnout poskytnutí citlivých údajů.

Komentář:

Otázka odměňování je součástí analýzy a genderového auditu. Vzhledem k tomu, že v tomto ohledu nebyly dodány dokumenty, nemohla být analýza provedena. Je zcela klíčové vytvořit pro firmu interní dokument vztahující se k otázce odměňování, čímž se zajistí transparentnost a srozumitelnost.

Otázka odměňování byla také akcentována při rozhovorech a v dotazníkovém šetření, kdy nebylo zaměstnancům/kyním jasné jak se jejich odměna stanovuje za jakých podmínek mohou dosáhnout na vyšší odměnu.

V situaci kdy chybí formalizované vyjasnění pravidel pro odměňování chybí také důležitý aspekt motivace.

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.

Firma by v této otázce měla provést důslednou sebereflexi, jak má systém odměňování postaven a zda odpovídá dobře, situaci, i požadavkům na transparentnost.

c) Benefitní systém

Systém benefitů tvoří důležitou součást podpory zaměstnanců/kyň, 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 možnou 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 – bez řádného zdůvodnění, které



poté situaci vysvětluje, např. speciální firemní aktivity v oblasti work life balance, podpora skupin ohrožených na trhu práce, apod.

HODNOCENÍ:

Ano-s výhradou: Nebyl zjištěn diskriminační postoj ze strany firmy k přístupu zaměstnanců/kyň k benefitům. Výhradou ovšem je, že firma nemá vytvořen seznam benefitů, otázka benefitů není řádně komunikována a vtažena do personální práce.

Komentář:

V této oblasti, stejně jako v dalších analyzovaných oblastech vedení v hojně míře odkazovalo na shodnost formálních pravidel se společností [redacted] a nedodalo konkrétní podklady pro firmu [redacted] – konkrétně tedy aktuální seznam benefitů poskytovaných zaměstnancům/kyním této firmy. Je zcela na místě opět konstatovat, že vedení firmy by mělo všechny procesy ve firmě [redacted] [redacted] [redacted] včetně těch personálních formálně podchytit do formy interních dokumentů, tak aby firma [redacted] [redacted] měla svá jasně definovaná pravidla a operovala tak s vlastní svébytností a identitou.

Z rozhovorů a z dotazníkových šetření vyplynulo to, že zaměstnanci/kyně vnímají otázku poskytovaných benefitů spíše jako nedostatečnou v kontextu aktuální situace na trhu práce a toho jak se jiné firmy zaměřující se na obchodně-marketingovou činnost o své zaměstnance/kyně po této stránce starají. V oblasti poskytovaných benefitů bylo nejlépe hodnoceno umožnění pružné pracovní doby (byť zde auditorský tým opět vznáší výhradu ve formální neukotvenosti této možnosti, ale spíše v realizaci na základě zvyklosti a ústní dohody). Konstatováno bylo také poskytování stravenek jako benefitu. Tímto však výčet ze strany zaměstnanců/kyň firmy [redacted] končí a je tedy důležitou informací pro vedení firmy uvědomění, že poskytuje-li benefity další je třeba je jednoznačně definovat, konkretizovat, komunikovat.

Téma benefitů je vhodné včlenit např. do školení pro vedení firmy, či do strategického plánování personální politiky.



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 ve firmě, stejně tak jako na revizi/tvorbu 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.
- Doporučujeme řádně v písemné podobě podchytit personální politiku a personální otázky firmy.



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.⁴ 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 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 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

⁴ 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 – s výhradou: Firma umožňuje pružnou pracovní dobu, po dohodě i práci z domova. Firma toto nemá písemně ukotveno, pravidla využívání tak nemusí být zcela transparentní.

Komentář:

I v této oblasti auditorský tým neobdržel konkrétní dokumenty týkající se otázky ukotvení flexibilních forem práce. Z rozhovorů a dotazníkových šetření však vyplynulo, že firma flexibilní formy práce v podobě pružné pracovní doby umožňuje, že vedení si uvědomuje, že charakter pozic (obchod, kreativní práce, marketing) včetně typologie pracovního týmu si tento typ uspořádání pracovní doby přímo vyžaduje. Z rozhovorů vyplynulo, že téma flexibility by mohlo být ve firmě ještě dále intenzivněji rozvíjeno, a že je to jeden z důležitých argumentů proč pracovat ve firmě/ jedná se o důležitý motivátor.

Je velmi důležité uvést na toto téma vnitřní debatu a sjednotit pravidla, včetně eventuálního proškolení na oblasti sebeřízení, time managementu, individuální i týmové komunikace, realizace úkolů a delegování, což byla důležitá témata v rozhovorech často zmiňovaná. Současně je však i u malých firem s malým týmem velmi důležité od základů budovat firemní a vnitřní identitu a kulturu. Firma je navíc natolik specifická, že si progresivní práci v těchto oblastech přímo žádá.

V případě dobrého faktického i formálního uchopení tohoto tématu může sloužit jako příklad dobré praxe nejen pro firmy koncernu, ale i jako příklad dobré praxe v ČR, kde je toto téma u zaměstnavatelů stále spíše v počátcích, ale současně je také tématem širší společenské odpovědnosti. Zde existuje mnoho příležitostí, jak firmu prezentovat (konference) směrem ven a posílit tak její značku – což se vzhledem k předmětu činnosti firmy, může velmi efektivně propojit i s její podnikatelskou činností.

b) Aktivity, usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny

HODNOCENÍ:

Ano-s výhradou: Firma nemá vytvořen v personální či CSR politice speciální plán pro podporu sladování práce a rodiny svých zaměstnanců/kyň, je to téma nové, nicméně lze zde pozitivně hodnotit aktivity, které firma již nyní realizuje, zejména umožnění flexibilních forem práce.

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 potencialních zaměstnanců/kyň.

Pozitivně lze hodnotit umožňování flexibilních forem práce a práce z domova v konkrétních případech. Téma sladování práce a rodiny by opět mělo být uchopeno koncepčně a promyšleně i vzhledem k tomu, že firma aktuálně zaměstnává řadu mladých lidí, kde lze předpokládat plánování rodičovství, současně však se jedná o takové pozice, kde lze soulad pracovního a rodinného života i včasnější zapojení zpět do pracovní činnosti vhodnou personální politikou podpořit.

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 zaměstnanec/kyni a udržuje s ním kontakt i po odchodu na mateřskou/rodičovskou dovolenou. Aktivita tak není očekávána jen ze strany zaměstnanec/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:

Firma nemá vytvořen dlouhodobý systém, jakým způsobem komunikovat se zaměstnancem/kyní čerpající mateřskou/rodičovskou dovolenou – 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/kyní, 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 | Ano-s výhradou |
| c) management mateřské a rodičovské dovolené | Ne |

Souhrn doporučení

- Doporučujeme jednoznačně v písemné podobě definovat pravidla pro využívání flexibilních forem práce a jaké flexibilní formy práce a v jakém režimu firma jednotlivým pozicím umožňuje.
- 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:

Ano – s výhradou: Firma nemá toto téma písemně ukotveno, často bývá toto téma součástí např. etických kodexů, vnitřní vize firmy apod. 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. Stejně tak je zohledněn názor a postoj zaměstnanců/kyň, kteří jednoznačně definovali, že se necítí být z žádného důvodu diskriminováni, ať už vzhledem k věku, či pohlaví.

Komentář:

Firma vstupem do realizace gender auditu se výrazně oproti jiným v této relativně stále nové problematice posunula a auditorský tým zapojen oceňuje. Nelze ovšem konstatovat, že by se firma v otázce rovných příležitostí aktivně zviditelňovala, byť téma rovných příležitostí souvisí např. i s otázkou work life balance/v ČR boomu coworkingových center. Lze najít řadu propojení jak pozitivně komunikovat téma rovných příležitostí dovnitř firmy, ale využít potenciál i směrem ven a propojit s firemní personální politikou, ale i podnikatelskou strategií.

Stejně tak je důležité téma rovných příležitostí, společenské odpovědnosti v případě jejího praktického uplatňování komunikovat směrem ven. Firma v této oblasti není aktivní a nemá vytvořen individuální plán společenské odpovědnosti.

b) Systém komunikace

HODNOCENÍ:

Ano: Nelze konstatovat v rámci komunikace diskriminační praktiky. Firma aktuálně dobře realizuje interní komunikaci.

Komentář:

Interní komunikace:

Interní komunikace byla hodnocena z pohledu rozhovorů i dotazníkových šetření pozitivně. Firma jednoznačně těží v komunikaci ze své velikosti, kdy lze ještě řadu témat vykomunikovat tzv. tváří v tvář. Nicméně firma by se současně měla již nyní připravit na nastavení takových procesů (i komunikačních), které umožní bezproblémovou činnost i při eventuálním nárůstu počtu zaměstnanců/kyň. Stejně tak je nutné počítat s negativním vlivem rozdělení zaměstnanců/kyň do 3 lokalit a možné komunikační šumy, vzniklé z absence osobního kontaktu. Intenzivněji by se firma měla zaměřit na četnost a efektivitu porad, tak aby byl zajištěna rychlost kroků a činností, které firma vykonává, protože je to právě časové



hledisko, které ve světě podnikání, obchodu i pracovní motivace hraje významnou roli. Jde také o to jak firma dobře umí své činnosti řídit jako individuální projekty, jak umí zaměstnanci/kyně pracovat s projektovým řízením a prací a komunikací v týmu, sdílení úkolů, nastavení optimálních výstupů, nastavování a dodržování časových plánů.

Téma zkvalitnění interní komunikace jde zejména za péčí 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.

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/kyně – soustavná péče o jednotlivce, tým (brainstorming, produktivní porady, supervize, školení na týmovou spolupráci).

Externí komunikace:

Firma (celý koncern ██████████) využívá komunikace prostřednictvím sociálních sítí, vydává časopis, který mj. akcentuje i témata soft skills, work life balance, inovace pracovního prostředí (vydavatelem je rakouská mateřská společnost), nicméně veškeré informace jsou k dispozici v českém jazyce. Firma ██████████ nemá vlastní komunikační kanály – vlastní web či sociální síť.

c) Genderově korektní jazyk

HODNOCENÍ:

Nehodnoceno: Pro analýzu nebyly předloženy interní dokumenty firmy, proto nelze zhodnotit jakým způsobem firma komunikuje a jak ve sledované oblasti obstála.

Komentář:

Vzhledem k tomu, že na základě absence interních dokumentů firmy nebylo možné zhodnotit jakým jazykem firma mluví, auditorský tým doporučuje při tvorbě nových dokumentů zaměřit se na užívání genderově korektního jazyka.



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.

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.

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
c) Genderově korektní jazyk	Nehodnoceno
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 a týmu.
- 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, které by měly být vytvořeny.



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/ky s auditovanou organizací.

Metodika genderového auditu

V rámci genderového auditu byly využity tyto metody:

a) Obsahová analýza dokumentů

Vzhledem k tomu, že firma krom seznamu zaměstnanců/kyň nedodala žádné podklady s odkazem na realizování pravidel dle zvyklostí či shody pravidel s dokumenty firmy [REDACTED], která byla také předmětem gender auditu, nebylo možné obsahovou analýzu realizovat. Nicméně v tomto není situace firmy ojedinělá, řada firem procesní a formální náležitosti a ukotvenost pravidel svého fungování podceňuje, a to z nejrůznějších důvodů. Základním důvodem je např. absence kvalitní HR pozice. Hlavním informačním zdrojem obsahové analýzy byly webové stránky, sociální sítě a veřejně dostupné externí materiály.

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.



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

Vzhledem k velikosti firmy a jejím specifickým, co do místa i výkonu pozic, byly realizovány 4 individuální rozhovory, včetně 2 rozhovorů s vedením firmy.

Dále byl realizován jeden telefonický rozhovor.

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 byl realizován jeden skupinový rozhovor v počtu 3 zaměstnanců/kyň.

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

Je důležité uvést, že v rámci rozhovorů bylo komunikováno s 8 zaměstnanci/kyněmi z celkového počtu 10.

d) Pozorování

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

e) Dotazníkové šetření

Pro prohloubení poznatků se auditorský tým při absenci interních dokumentů rozhodl doplnit zkoumání ještě o formu anonymního online dotazníkového šetření. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 5 osob, tj. jednalo se o 50% návratnost. Součástí dotazníků byla možnost individuálního vyjádření se k jednotlivým oblastem. Online dotazníkové šetření bylo efektivní i s ohledem na charakter pracovních pozic, kdy všichni zaměstnanci/kyně disponují bezproblémovým přístupem k PC.



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 [REDACTED] k 20. 6. 2018
- [REDACTED] (vnitřní směrnice „ODBYT PRAHA“ z r. 2006) – dnes se právě jedná o transformované pracoviště spadající pod firmu [REDACTED]

Auditorský tým zjišťoval informace i na oficiální webové stránce [REDACTED]
[REDACTED] a na sociálních sítích firmy.



VZOR DISTRIBUOVANÉHO DOTAZNÍKU

NEZÁVISLÝ PRŮZKUM NÁZORŮ ZAMĚSTNANCŮ/KYŇ

Dobrý den, Váš zaměstnavatel prochází genderovým auditem, jehož cílem a smyslem je zmapovat stav personálního řízení, firemní kultury a procesů, rovných příležitostí a komunikace za účelem zjištění aktuální situace a možností dalšího zkvalitňování systému práce.

Váš zaměstnavatel bude pouze v obecné rovině seznámen s výsledky tak, aby mohl zahájit pozitivní změny v rámci své další strategie a směřování celé organizace.

Využijte tuto možnost a vyjádřete otevřeně svůj názor.

Zaškrtněte variantu odpovědi, či vyplňte „škálu spokojenosti“ 1=velmi spokojen/á, 2=spíše spokojen/á, 3= spíše nespokojen/á a 4=nespokojen/á a využít můžete také příležitosti zdůvodnit svůj postoj při hodnocení spokojenosti.

Děkujeme Vám za spolupráci.

1. Jak vnímáte pracovní klima (atmosféru) na Vašem pracovišti?

1 2 3 4

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.....

2. Jak vnímáte kvalitu interní komunikace?

1 2 3 4

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení....

3. Jak vnímáte kvalitu externí komunikace (směrem k veřejnosti)?

1 2 3 4

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení....

4. Jak hodnotíte způsob, jakým probíhá zpětná vazba na Vaši práci?

1 2 3 4

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.....

5. Cítíte ze strany zaměstnavatele zájem o Vaši osobu a Váš pracovní růst?

Ano

ne

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.....

6. Jak hodnotíte způsob, jakým se dozvídáte o možnostech Vašeho osobního rozvoje?

1 2 3 4

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.....



7. Myslíte, že Váš zaměstnavatel spravedlivě odměňuje své zaměstnance/kyně (osobní ohodnocení, odměny)?

Ano

Ne

Váš případný námět na zlepšení.....

8. Jak hodnotíte vstupní zaškolování nového zaměstnance/kyně?

1 2 3 4

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.....

9. Jak hodnotíte poskytování zaměstnaneckých výhod?

1 2 3 4

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.....

10. Jak hodnotíte Vaše možnosti využívat flexibilní formy práce (home office - práce z domova, částečný úvazek, sdílená pozice, pružná pracovní doba) pro vaše lepší sladění pracovního a osobního života?

1 2 3 4

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.....

11. Jak hodnotíte kvalitu managementu mateřské/rodičovské dovolené (možnost postupného návratu do pracovního procesu, průběžný kontakt se zaměstnavatelem v průběhu mateřské/rodičovské dovolené, možnost využití flexibilní formy práce)?

1 2 3 4

Zde můžete také vysvětlit důvod Vašeho hodnocení.....

12. Kdybyste měl/a pravomoc a možnosti, co byste zlepšil/a na Vašem pracovišti, Vaší práci?

Pokud nám chcete něco sdělit nad rámec výše uvedených otázek, zde je prostor pro Vás.



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	Nehodnoceno
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	Ne

Souhrn doporučení

- Doporučujeme vlastní sebereflexi firmy v otázce formy eventuální inzerce volných pracovních míst – zaměřit se na genderově korektní jazyk a celkovou formu inzerce, která tvoří prvotní náhled na firmu a její vnitřní kulturu.
- 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 proškolit zaměstnance/kyně zodpovědné za přijímací pohovory a výběr zaměstnanců/kyň na otázky vedení přijímacích pohovorů a rovných příležitostí. Doporučujeme zavést adaptační systém pro nově příchozí zaměstnance/kyně – jasný plán zaškolení, přehledné vstupní informace (personální dokumenty), standard představení spolupracovníkům/icím, seznámení s chodem firmy a jejími zvyklostmi.
- 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.
- Doporučujeme zavést strategický systém vzdělávání a provázat jej s jasnou koncepcí personální politiky (nutno vytvořit), i společenské odpovědnosti (kam můžeme řadit i stávající aktivitu gender, rovné příležitosti) a plánů firmy na svůj rozvoj a růst.
- 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 se zabývat otázkou možností kariérního rozvoje.
- Doporučujeme zaměřit se na oblast vzdělávání v řízení, vedení, personalistice (součástí je téma rovných příležitostí), soft skills dovednostech, komunikaci, obchodu, marketingu, procesním řízení, leadershipu, time managementu.
- 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) 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 ve firmě, stejně tak jako na revizi/tvorbu 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.
- Doporučujeme řádně v písemné podobě podchytit personální politiku a personální otázky firmy.



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	Ano-s výhradou
c) management mateřské a rodičovské dovolené	Ne

Souhrn doporučení

- Doporučujeme jednoznačně v písemné podobě definovat pravidla pro využívání flexibilních forem práce a jaké flexibilní formy práce a v jakém režimu firma jednotlivým pozicím umožňuje.
- 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.



SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST KULTURY ORGANIZACE

Souhrn hodnocení

a) Přístup k politice rovných příležitostí	Ano-s výhradou
b) Systém komunikace	Ano
c) Genderově korektní jazyk	Nehodnoceno
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 a týmu.
 - 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, které by měly být vytvořeny.
-