



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: únor - červenec 2018

Auditovaná organizace

[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]

Audit č.: 6306/5



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 únor-červenec 2018

 jednatel

 vedoucí auditorka

V Praze dne 12. 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	6
b) Proces oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce	7
c) Proces výběru a přijímání zaměstnanců a zaměstnankyň	8
d) Propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň	9
e) Věková diverzita a Age management	10
f) Vzdělávání – osobní a pracovní rozvoj zaměstnanců/kyň	11
Hodnocení a odměňování	14
a) Hodnocení a zpětná vazba	14
b) Odměňování	15
c) Benefitní systém	16
Slad'ování pracovního a rodinného života	19
a) Flexibilní formy práce	20
b) Aktivity, usnadňující kvalitnější slad'ování práce a rodiny	20
c) Management mateřské a rodičovské dovolené	21
Firemní kultura (kultura organizace)	23
a) Přístup k politice rovných příležitostí	24
b) Systém komunikace	24
c) Genderově korektní jazyk	25
d) Pracovní prostředí/atmosféra	26
Zadání a stručný vhled do metodiky	28
Proces realizace genderového auditu	29
Metodika genderového auditu	29
ÚVOD DO TÉMATU GENDEROVÉ ROVNOSTI	31
PŘÍLOHY:	32



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 do úvahy 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

Firma [REDAKCE] byla v době zahájení a průběhu realizace auditu součástí švédské průmyslové skupiny [REDAKCE], jejíž kořeny sahají až do roku 1917. Tato skutečnost výrazně ovlivňovala vnitřní kulturu a atmosféru firmy. Nutno konstatovat, že shodou okolností v den, kdy byly realizovány rozhovory pro potřeby gender auditu, bylo zaměstnancům/kyním oznámeno, že firmu [REDAKCE], švédský majitel prodal majiteli z Ukrajiny. Firma [REDAKCE] působí na českém trhu od r. 2005, respektive provoz byl rozběhnut v r. 2006. Firma [REDAKCE] se v současnosti specializuje na interiérový nábytek, přičemž charakter její výroby definuje klíčová spolupráce s firmou [REDAKCE].

Harmonogram auditu. Shrnutí komunikačního a realizačního procesu

Činnost	Termín
Oslovení auditované firmy realizátorem a gender expertkou	únor 2018
Emailová a telefonická komunikace, podrobné představení gender auditu a průběhu realizace gender auditu, vytvoření harmonogramu realizace, intenzivní průběžná komunikace	únor 2018
Sběr dokumentů k analýze, průběžná analýza	březen - duben 2018
Individuální a skupinové rozhovory v sídle firmy	18. 4. 2018
Analýza všech zdrojů	duben - květen 2018

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. V souvislosti s realizací gender auditu je zajímavý kontext, kdy Městský úřad města Humpolec získal 3. místo v soutěži kraj Vysočina Cena hejtmána Kraje Vysočina za společenskou odpovědnost pro rok 2017.



Písemné zpracování závěrečné zprávy, komunikace týmu Odeslání závěrečné zprávy	červen – červenec 2018 12. 7. 2018
Předání Závěrečné zprávy – prezentace výsledků zjištění a doporučení, konzultace	17. 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 velmi vstřícně a velmi rychle reagovala na požadavky auditorského týmu, čímž zajistila bezproblémový a efektivní průběh realizace. **Děkujeme vedení firmy**, v komunikaci o realizaci gender auditu reprezentované Business Development Managerem panem ██████████ a osobě pověřené pro komunikaci, předávání dokumentů a přípravě rozhovorů paní ██████████ HR specialiste náboru. **Děkujeme** také všem zaměstnancům a zaměstnankyním firmy ██████████ za spolupráci, vstřícnost a otevřenost při realizaci skupinových i individuálních rozhovorů a pozorování v sídle firmy.

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 organizací 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.

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 organizace, vztahy na pracovišti a interní komunikaci.

Všechny shora zmíněné aspekty pak tvoří ucelený pohled na aktuální fungování organizace 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.

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.



Personální politika

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

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

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

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

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

a) Analýza personálního obsazení

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

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



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

Komentář:

Údaje k 12. 4. 2018

	Počet žen	Počet mužů	Celkový počet
Počet zaměstnanců/kyň	196	269	465
TOP management/včetně širšího vedení	1	6	7

Firma má jasně postavenou organizační strukturu. Firma má precizně vytvořeny provozní a procesní organigramy. Specifikem firmy je národnostně i jazykově různorodé složení managementu i národností i jazyková různorodost v rámci dalších pozic. Firma zaměstnává zahraniční zaměstnance/kyně, a to i v režimu agenturního zaměstnávání, v tomto kontextu pak dosahuje celkového počtu zaměstnanců/kyň v počtu 465 osob. Kmenových zaměstnanců/kyň má firma 269 z toho 127 žen.

Firma se tedy potýká s diverzitou hned v několika úrovních, a byť nebyly zaznamenány prvky diskriminačního přístupu, je pro firmu velkou výzvou zvládnout kulturní a pracovní odlišnosti, jazykovou bariéru (i při dobré znalosti anglického jazyka, který se v komunikaci v rámci top managementu užívá) a její drobné nuance (drobné odchylky).

Právě na aspekty kombinace agenturních a kmenových zaměstnanců/kyň, vzájemnou komunikaci i soulad v komunikaci mezi vedením firmy, včetně absence žen ve vedení, by se firma měla zaměřit.

b) Proces oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce

Proces oslovení pracovních sil je „startovní čarou“ pro proces přijímání při dodržování zásad rovných příležitostí. Z hlediska genderově korektního přístupu je hodnocena otázka



genderově korektního procesu oslovení potenciálních nových zaměstnanců/kyň. Z hlediska procesu oslovení se hodnotí zejména způsob, jakým je volné místo avizováno (jazyk, požadavky). Samotná koncepce oslovení může obsahovat nežádoucí prvky, které předem přímo či nepřímo eliminují určité skupiny potenciálních uchazečů/ek.

HODNOCENÍ:

Ne: Firma v inzerci neuvádí genderově korektní/senzitivní jazyk.

Komentář:

Inzerce byla sledována za období duben-červen 2018, zdrojem pro sledování se staly webové stránky firmy [REDACTED]. Firma v tomto období avizovala větší množství pozic, nicméně u všech pozic byl název pozice uveden v generickém maskulinu (např. operátor), stejně jako celý text inzerátu je veden v generickém maskulinu (např. profil kandidáta).

Takovéto označení 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 neúčastní výběrových řízení a firma nemá příležitost stávat se více diverzitní (různorodou).

K zamyšlení je také způsob prezentace inzerce, kdy i u profesí spadajících do kategorie „dělnické, manuální“ by bylo dobré včlenit možnost kariérního růstu, možnost vzdělávání a dále více zatraktivnit styl komunikace, tak aby inzerát měl větší oslovovací schopnost.

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. hledají se zaměstnanci/kyně do „mladého“ kolektivu).



HODNOCENÍ:

Ano – splněno: Firma má výborně zpracovaný proces výběru a přijímání zaměstnanců/kyň (Směrnice proces personálního řízení ze dne 1. 4. 2016). Proces je zpracován velmi detailně, přijímacích rozhovorů se účastní osoby kompetentní k vedení přijímacích pohovorů, je zajištěno více kolové i skupinové rozhodování. Z realizovaných rozhovorů nevypluly žádné připomínky ohledně korektnosti vedení přijímacích pohovorů (např. nevhodné dotazy na plánované rodičovství, apod.). Firma je vedena snahou získat kvalitní zaměstnance/kyně a neomezuje se genderovými stereotypy.

Komentář:

Firma má precizně zpracované téma výběru a přijímání zaměstnanců/kyň (Směrnice proces personálního řízení ze dne 1. 4. 2016), včetně standardu vstupních informací, které nastupující zaměstnanec/kyně dostává k dispozici pro obeznámení se s fungováním firmy a svými právy (viz. dokument Příručka pro zaměstnance). V tomto ohledu firma může sloužit jako příklad dobré praxe.

Stejně tak je kvalitně zpracován formulář pro hodnocení zaměstnance/kyně, mj. ve zkušební době, který motivuje vytvořit pro zaměstnanec/kyni dobrý adaptační plán, nicméně jakkoliv je tento postup velmi dobře formálně zpracován, z rozhovorů bylo zjištěno, že proces zaškolení není tak precizní, jak by se mohlo zdát, a to z mnoha důvodů, např. z nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců/kyň a zejména z nedostatku času těchto zaměstnanců/kyň věnovat se nově příchozím. V tomto ohledu by firma měla zvážit efektivitu adaptačního procesu a procesu zapracování na jakoukoliv pozici a zvážit např. zavedení institutu mentora/ky.

Rozšířit lze také hodnotící formulář o hledisko možnosti kariérního rozvoje, rozvoje v oblasti vzdělávání, nastaveních osobních i týmových cílů. Dobrou praxí je také vytvoření škály kritérií pro danou pozici, včetně metodiky, kdy jsou tato kritéria naplněna jako vodítko pro hodnotitele/ku, tak aby se zabránilo subjektivnímu hodnocení a zaměstnanec/kyně byl dostatečně motivován a obeznámen s tím, jaký výkon a jaké další osobnostně/profesionální kvality se od něj očekávají.

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 má velmi dobře zpracovaný výstupní dotazník, kde zjišťuje mj. i důvody odchodu. Nebyla doložena míra fluktuace, ani eventuální evidence důvodů na základě zmíněného dotazníku, což tvoří výhradu v hodnocení i s ohledem na fakt, že firma fluktuaci přiznává, nicméně přičítá jí spíše aktuální situaci na trhu práce. Diskriminační postup nebyl zjištěn ani nebyl tématizován v rozhovorech.

Komentář:

Téma fluktuace bylo v rozhovorech, napříč profesním zařazením zmiňováno, nikoliv v kontextu diskriminace (ať už z důvodu věku či pohlaví), ale spíše z důvodů ekonomických, provozních, často byl zmiňován důvod špatné komunikace (nevážení si zaměstnanců/kyň), chaotického přístupu k organizaci a řízení (nedostatečné vyjasnění kompetencí a cílů), nedostatečné informovanosti o možnostech kariérního růstu (zejména u manuálně pracujících profesí), stereotypnost pracovní činnosti a organizace pracovní doby, nezvládnutá komunikace mezi kmenovými a agenturními zaměstnanci/kyněmi a různost kultur na pracovišti, která není efektivně řízena.

Lze doporučit, aby firma tyto podněty spolu s vlastní analýzou fluktuace i s využitím jinak dobře zpracovaného výstupního dotazníku zpracovala do své personální politiky a zaměřila se na aktivní personální, komunikační politiku v oblastech, které mohou zapříčinit zvýšenou fluktuaci a ztrátu know how.

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 se 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 vzdělávání vedoucích zaměstnanců/kyň, event. do personální politiky. Jedná se o pochopení a pojmenování různých přístupů různých věkových skupin např. k novým technologiím, změnám, komunikaci, poskytovaným benefitům. V případě charakteru výroby, která vyžaduje výbornou fyzickou kondici je to také téma postupného přesunu starších a loajálních zaměstnanců/kyň na jiné pozice, kde mohou využít své zkušenosti.

Komentář:

Firma má konsolidovanou strukturu zaměstnanců/kyň, co se týče kmenových zaměstnanců/kyň, tak je nejsilněji obsazena věková kategorie 30-40 let. Z pohledu dobré personální práce je důležité uvědomit si, jak věková diverzita ovlivňuje vnitřní kulturu, jakým způsobem je zajišťována dobrá komunikace mezi zaměstnanci/kyněmi a jakým způsobem je předáváno know how, které zaměstnanci/kyně vzhledem k letům zkušeností a praxe s konkrétní firmou mají.

Z realizovaných rozhovorů zejména u mladší a střední generace vyplynulo, že vnímají nedostatečnou komunikaci ohledně možnosti svého osobního/profesionálního rozvoje v rámci firmy. Současně vznikaly pochybnosti o tom, zda si firma cení loajality svých zaměstnanců/kyň a jestli profesně starší zaměstnanci/kyně nejsou znevýhodňováni zejména v platových podmínkách vůči zaměstnancům/kyním nově příchozím, kteří jsou schopni vyjednat jiné podmínky vzhledem k aktuální situaci na trhu práce.

Stejně tak bylo konstatováno, že není dostatek času na sdílení know how – což bylo velmi často definováno souslovím „všichni dělají všechno a nikdo nic“.

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:

Ano – s výhradou: Nelze konstatovat neférovost v přístupu ke vzdělávání s ohledem na pohlaví/věk. Nicméně je patrné, že čím níže jdeme po profesní hierarchii, tím méně je realizovaných školení v rámci osobního/profesionálního rozvoje. Firma nemá vytvořeny vzdělávací plány pro zaměstnance/kyně, plány pro jejich profesní/kariérní rozvoj, nepracuje např. s otázkou individuálních cílů. Firma by se více měla věnovat otázkám vzdělávání v oblasti řízení, vedení, soft skills dovedností. Firma by měla vzdělávání koncepčně vtáhnout do personální politiky i s ohledem na své podnikatelské cíle a vytyčit oblasti, které bude cíleně podporovat.

Komentář:

Téma vzdělávání, jako koncepčního personálního přístupu, nemá ve firmě takové místo, jaké by si zasloužilo vzhledem k často zmiňovanému progresivnímu zaměření firmy směrem k budování dobré značky zaměstnavatele, moderní firemní kultury a novým přístupům v řízení (leadership, koučovací přístup). Tento pohled na svou firmu konstatoval zejména top management.

V rámci oblasti osobního a pracovního rozvoje je třeba klást důraz na soulad vize firmy, dokonalého popisu profilu zaměstnanců/kyň a úrovně jejich dovedností a pozitivně komunikovat možnosti individualizovaného rozvoje – ve shodě s mottem firmy: „Lidé jsou největším bohatstvím každé firmy. Člověk je hlavním zdrojem všech myšlenek, nápadů, inovací, informací a tvůrčích pracovních procesů.“

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.

Z rozhovorů vyplynula absence koncepčního přístupu ke vzdělávání zejména v nižších profesních liniích, kde byl projeven zájem o komunikační dovednosti, řídicí dovednosti, témata jako zvládání stresu a obrana proti syndromu vyhoření.

Firma má potenciál zaměřit se na vytvoření vlastních talent management programů a rozvíjet potencionální talenty (taková aktivita může být také součástí firemních benefitů). S touto oblastí souvisí i tvorba možné „kariérní dráhy“, která by mohla sloužit jako motivátor pro nové i stávající zaměstnance/kyně. Vhodné jsou v tomto ohledu i formy interního lektoringu, či koučinku.



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-splněno
d) Propouštění/odchod zaměstnanců/kyň	Ano-s výhradou
e) Věková diverzita a Age management	Ano-s výhradou
f) Vzdělávání – osobní a pracovní rozvoj zaměstnanců/kyň	Ano-s výhradou

Souhrn doporučení

- Doporučujeme věnovat se otázce diverzity a vnímat citlivěji chybějící obsazení žen zejména v řídicích pozicích, stejně jako absenci strategie „kariérního rozvoje“, event. talent managementu.
- Doporučujeme aktualizovat oslovování potenciálních zaměstnanců/kyň a zvolit formu genderově senzitivního jazyka.
- 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, což souvisí také s otázkou pracovní zastupitelnosti.
- Doporučujeme zavést strategický systém vzdělávání, zaměřit se na otázky rovnoměrného rozložení a nabídky vzdělávání všem zaměstnancům/kyním. Zabývat se otázkou vzdělávání v oblastech leadershipu, soft skills.
- 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 kvalitnější popis adaptačního procesu – procesu zaučování, a rozšířit hodnotící formulář o další aspekty a metodiku pro hodnotitele/ky.



Hodnocení a odměňování

a) Hodnocení a zpětná vazba

V této podkapitole, se auditorský tým zaměřuje 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/kyňi 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 je formalizována, nicméně nerealizuje se v takové míře, aby působila jako motivátor, aby byla nástrojem pro řízení výkonu a kvality, systematicky se dále se zpětnou vazbou nepracuje při zlepšování např. vnitřních procesů. Důležité je také proškolení vedoucích zaměstnanců/kyň zejména v nižších úrovních řízení na poskytování zpětné vazby a komunikaci. Diskriminační praktiky nebyly zaznamenány.

Komentář:

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



Firma má formalizovanou zpětnou vazbu i v písemné podobě hodnotícího formuláře, nicméně rezervy jsou v praktické realizaci této aktivity, v kompetencích odpovědných osob i s dalším nakládáním se zpětnou vazbou.

Poskytování zpětné vazby a úroveň poskytování zpětné vazby bylo téma ze strany zaměstnanců/kyň, které bylo hodnoceno spíše negativně a je zde prostor pro zlepšení.

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

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

HODNOCENÍ:

Ano – s výhradou/Ne: Firma poskytla dokumenty k analýze a je nutno pozitivně hodnotit, že se v tomto ohledu chovala otevřeně. Postup odměňování má formalizovaný a dle svých slov se chová transparentně a nediskriminačně. Pozitivně lze hodnotit, že firma poskytla podrobný materiál pro analýzu, nicméně lze konstatovat, že jsou patrné rozdíly v odměňování v rámci shodně označených pracovních pozic i rozdíly, co se týče celkově vyplacených mezd a zejména jednotlivých složek, které mzdu v rámci firmy tvoří. Je vytvořen nepřehledný systém odměňování, který není podepřen o jasnou komunikaci směrem ven, což zaměstnanci/kyně v rozhovorech reflektovali jako „nepředvídatelnost výše mzdy“.



Komentář:

Oblast odměňování je velmi citlivou oblastí každé firmy, auditorský tým kvituje snahu o dodání podkladů. Na základě dodaných podkladů byly patrné rozdíly, nicméně značí to impulz pro firmu, že by se měla intenzivněji zaměřit na monitoring odměňování – vést statistiky odměňování, včetně genderové statistiky (muži/ženy).

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 a zjišťovat, proč jsou u jednotlivých zaměstnanců/kyň rozdíly – sledovat dlouhodobé trendy, např. v nenárokových složkách a zjišťovat příčiny – např. vysvětlení vedoucích zaměstnanců/kyň, doložení na základě písemného hodnocení (viz. zlepšení procesu zpětné vazby), lepší edukace zaměstnanců/kyň na základě jakých parametrů mohou dosáhnout jaké odměny. Tyto kroky pak mohou vést k eliminaci např. diskriminujícího chování (často neuvědomělého vedeného např. principem sympatií či antipatií).

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.

Zajímavou informací pro zaměstnavatele, přes shora uvedené nedostatky je, že zaměstnanci/kyňe vždy zdůrazňovali, že si váží faktu, že zaměstnavatel platí vždy včas, a že je jim známo, že to není (bohužel) běžná praxe u všech zaměstnavatelů v regionu.

Závěrem je třeba konstatovat, že je pozitivní pokyn v Pracovním řádu firmy, který v otázce odměňování nařizuje vedoucím zaměstnancům/kyním, že mají „zabezpečovat odměňování zaměstnanců v souladu se mzdovými předpisy, diferencovat mzdu zaměstnanců podle jejich výkonnosti a zásluh o konečné výsledky práce, při respektování zásady stejné mzdy za stejnou práci a práci stejné hodnoty“. Přesně tohoto cíle, by firma po důsledné vnitřní sebereflexi v této oblasti s ohledem na detailní rozpad za jednotlivé zaměstnance/kyňe, měla dosáhnout.

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-splněno: Firma nabízí svým zaměstnancům/kyním benefity, které jsou řádně zformalizovány a zaměstnanci/kyně jsou s nimi seznámeni již při nástupu. Přístup k benefitům je otevřen všem.

Komentář:

Firma s benefity jako motivační složkou pracuje, nabízené benefity inzeruje v nabídce volných pracovních pozic i s nimi dobře seznamuje zaměstnance/kyně.

V rámci benefitů je jistě prostor pro zamyšlení se nad jejich efektivitou a schopností motivovat.

Z pohledu zaměstnanců/kyň nebyla otázka benefitů významně tematizována, spíše se otázka vracela k otázce fixního odměňování, nicméně častý byl požadavek na rozšíření možností vzdělávání, úvaze o možnosti příspěvku na penzijní připojištění a možnosti čerpat tzv. „sick day“, ovšem bez ztráty bonusu za 100% měsíční docházku.

Dobrou praxí je průběžné monitorování využívání benefitů tak, aby nedocházelo k jejich zastarávání a pružně přesunout event. finanční prostředky na benefity, které by byly pro zaměstnance/kyně aktuální.

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 o nefinanční kroky, které mají ale také prokazatelně vysoký dopad.

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



SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

Souhrn hodnocení

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

Souhrn doporučení

- Doporučujeme zaměřit se v personální práci na otázku poskytování/realizování zpětné vazby, formalizovat systém, vytvořené hodnotící formuláře možno ještě rozšířit o detailnější otázky, 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.
- Doporučujeme důsledně se zaměřit na systém odměňování, vést statistiky odměňování, jak je rozhodováno o výši nenárokových složek, vést genderové statistiky odměňování, zaměřit se na revizi odměňování a složek, které odměnu tvoří.



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-splněno: Firma transparentně seznamuje zaměstnance/kyně s formou jejich pracovní doby dle pracovního zařazení a specifickými požadavky provozu a výroby. Firma umožňuje referentským a manažerským pozicím pružnou pracovní dobu.

Komentář:

Firma má otázku organizace pracovní doby detailně popsanou v Pracovním řádu z 1. 1. 2018, vzhledem k charakteru své činnosti nemůže všem pozicím umožnit flexibilní pracovní podmínky, nicméně tam kde to logicky možné je, to umožňuje. Firma je specifická také tím, že provoz realizuje v režimu třisměnného provozu, na což bylo v rozhovorech velmi naráženo u kmenových zaměstnanců/kyň s tím, že zavedení této povinnosti plošně, by pro ně znamenalo komplikace v otázce sladování práce a rodiny, v osobním životě a zaznívaly také obavy o schopnost adaptace a dopad na zdravotní stav. Toto je podnět pro firmu, aby se při eventuálním direktivním zavedení preventivně vypořádala s těmito argumenty.

b) Aktivity, usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny

HODNOCENÍ:

Ano-s výhradou: Pozitivně lze hodnotit umožňování pružné pracovní doby, alespoň některým skupinám zaměstnanců/kyň, což je aktivita, která sladování práce a rodiny podporuje. Pozitivně lze také hodnotit poskytování 25 dnů dovolené. Výhradou je, že firma nemá aktivní plán politiky sladování práce a rodiny a tomuto tématu se systematicky nevěnuje, toto téma lze zahrnout do strategie politiky společenské odpovědnosti.

Komentář:

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

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

Firma by se měla zamyslet nad tím, jak lze podpořit téma sladování práce a rodiny svou aktivitou u svých zaměstnanců/kyň – jedná se např. o umožňování částečných úvazků, nebo



práce v jednosměnném provozu, realizace rodinných dnů (s tím má firma pozitivní zkušenost z r. 2016, nicméně např. v r. 2017 toto již nezopakovala).

Tipem pro firmu je vytvoření strategie společenské odpovědnosti a cílů, kterých by chtěla dosahovat se zaměřením na politiku rovných příležitostí, včetně politiky sladování práce a rodiny.

c) Management mateřské a rodičovské dovolené

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

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

HODNOCENÍ:

Ano-s výhradou: Firma s rodiči na mateřské/rodičovské dovolené komunikuje v rámci neformální komunikace a na základě osobních vazeb. Výhradou je, že nemá oficiální pravidla komunikace s rodiči na mateřské/rodičovské dovolené. Je třeba systém zformalizovat a vtáhnout do personální politiky.

Komentář:

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.

Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců/kyň ve firmě i k relativně vysokému počtu zaměstnanců/kyň v produktivním věku, který se asociuje předpoklad rodičovství, by se firma měla strategicky zaměřit na téma sladování práce a rodiny a managementu mateřské/rodičovské dovolené, toto téma lze mj. vtáhnout do firemních benefitů.



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

Souhrn hodnocení

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

Souhrn doporučení

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



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 - splněno: Firma má téma politiky rovných příležitostí podrobně formalizováno v Pracovním řádu. Téma řešení stížností na chování proti lidským právům je svěřeno přímo řediteli společnosti.

Komentář:

Firma vstupem do realizace gender auditu se výrazně oproti jiným v této relativně stále nové problematice posunula a auditorský tým zapojení a ochotu spolupracovat oceňuje.

V Pracovním řádu má firma velmi podrobně v bodech 5.3.3. a 5.3.4. zpracováno téma rovných příležitostí. Doporučit ovšem lze monitoring těchto pozitivně formulovaných požadavků a proškolení osob zabývajících se personalistikou a řízením lidí na oblast rovných příležitostí a diverzity pro prohloubení znalostí a soulad faktického ukotvení s praxí a kompetencemi.

V rámci společenské odpovědnosti a budování vnitřní kultury odpovědného a férového zaměstnavatele je vhodné věnovat se tématu rovných příležitostí koncepčně a v souvislostech (vodítkem mohou být všechny oblasti zmiňované v genderovém auditu) a určit osobu odpovědnou za toto téma a za dodržování principu rovných příležitostí ve firmě globálně.

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. V tomto ohledu se firma v současnosti neangažuje. Firma úspěšnou personální politikou a zaměřením na témata rovných příležitostí (např. při realizaci talent managementu, efektivního managementu mateřské/rodičovské dovolené) může prezentovat v budoucnu také jako příklad dobré praxe na konferencích a posílit tak mj. svou image.

b) Systém komunikace

HODNOCENÍ:

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



Komentář:

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

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

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 – vydefinování jednotných způsobů uplatňování – preferované trendy a přístupy k řízení/vedení zaměstnanců/kyň – soustavná péče o jednotlivce, tým (brainstorming, produktivní porady, supervize, školení na týmovou spolupráci).

V rámci zjišťování konkrétního prostoru pro zlepšení u firmy, lze poukázat na oblast: plánování a s ním spojenou komunikační strategii, řízení – jasné definování odpovědností, formalizování stávajících postupů (uchování dobré praxe), proces zaučování a systém zastupitelnosti, rychlost a pružnost komunikace, sladění vize napříč procesy: společné porady, dlouhodobé plány, problematičnost diverzity pracovních týmů, jazykovou bariéru.

V aktuální situaci jde také o jasné a srozumitelné komunikování změn v oblasti vlastnické struktury či charakteru výroby a budoucích záměrů, což jsou témata pro zaměstnance/kyně velmi důležitá.

c) Genderově korektní jazyk

HODNOCENÍ:

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

Komentář:

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



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

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-splněno: Téma diskriminace, či dalších nežádoucích jevů na pracovišti nebylo tématizováno. Firma má dobře nastavenou hranici překročení pravidel dobré spolupráce a vhodného chování. Firma má formalizovaný postup na oznamování nežádoucího chování. Firma má ve volně přístupných prostorách schránku důvěry podřízenou přímo řediteli firmy pro možnost anonymně oznamovat jakékoliv nežádoucí projevy či další podněty.

Komentář:

Dlouhodobě je třeba, aby se zaměstnavatelé tomuto tématu věnovali a působili tak preventivně proti vzniku, rozvoji negativních vlivů/chování na pracovišti. Firma má proces velmi dobrým způsobem formálně ošetřen a může v tomto sloužit jako příklad dobré praxe, stejně tak je ovšem důležité dále s tématem pracovat komplexně, např. v rámci manažerských a soft skills školení.

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 a jejího předmětu činnosti. Firma se tématem zdraví na pracovišti, alespoň dle formálních ustanovení v Pracovním řádu zabývá, nicméně z realizovaných rozhovorů toto téma nevyplývalo dostatečně intenzivně, tzn. je třeba posílit osvětu a komunikaci v této oblasti.



SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST KULTURY ORGANIZACE

Souhrn hodnocení

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

Souhrn doporučení

- Doporučujeme nadále pracovat s tématem politiky rovných příležitostí – vhodné proškolení určených osob, vtáhnutí do komplexního fungování firmy.
 - Doporučujeme zaměřit se na interní komunikaci, vztahy, systém informovanosti, systém porad a zpětných vazeb, jasnější definování vizí, cílů, projektové a procesní řízení. Doporučujeme vytvoření strategického materiálu v oblasti prosazování personální, komunikační, procesní politiky, včetně proškolení odpovědných osob.
 - Doporučujeme zavedení 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. Seznam všech interních dokumentů, které byly poskytnuty auditorskému týmu, tvoří přílohu této závěrečné zprávy.

b) Individuální rozhovory se zaměstnanci/kyněmi

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

Prvotní informace, které byly získány z obsahové analýzy dokumentů, bylo nezbytné rozšířit o individuální a tematicky zaměřené rozhovory se zaměstnanci a zaměstnankyněmi. V praxi se často stává, že teoretické nastavení a „oficiální“ prezentace v rámci dokumentů dané organizace je věc jedna, ale skutečnost – jak daná organizace funguje a „žije“ reálně se v některých případech liší a platí spíše – „co je psáno není dáno“.



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

Konkrétně bylo realizováno 7 individuálních rozhovorů s vedoucími i řadovými zaměstnanci/kyněmi, včetně top managementu firmy v délce 30 min. Rozhovorů se zúčastnilo 5 mužů a 2 ženy.

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.

Bylo realizováno 7 skupinových rozhovorů, celkem se do skupinových rozhovorů zapojilo 47 zaměstnanců/kyň – tento koncept byl zvolen vzhledem k provozním potřebám a k velikosti firmy, tak aby auditorský tým měl co nejvíce podnětů (1. skupina – 9 osob, 2. skupina – 9 osob, 3. skupina 5 osob, 4. skupina 6 osob, 5. skupina 6 osob, 6. skupina 6, 7. skupina 6 osob). Každý skupinový rozhovor v délce 40 min. Rozhovorů se zúčastnilo 30 žen a 17 mužů.

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



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:

a) Seznam dokumentů poskytnutých k analýze:

- Seznam zaměstnanců k 16. 3. 2018
- Přehled realizovaných školení (Excel)
- Pracovní řád [redacted] ze dne 1. 3. 2016, aktualizovaný k 1. 1. 2018
- Směrnice proces personálního řízení ze dne 1. 4. 2016
- Požadavek na zajištění školení ze dne 1. 4. 2016 (formulář - vzor)
- Hodnotící pohovory v rámci zkušební doby a po zkušební době (formulář – vzor)
- Dotazník při ukončení pracovního poměru (formulář – vzor)
- [redacted] Příručka pro zaměstnance
- Organizační struktura (podrobná, Excel) ke dni 16. 3. 2018
- [redacted] hodnoty (word, grafické znázornění klíčových slov)
- [redacted] prezentace- report (Power Point, 6 listů v anglickém jazyce)
- Vnitřní mzdový předpis platný k 1. 1. 2018
- Výše odměn leden-březen 2018 (Excel soubor)
- Mzdová bilance za duben 2018 (Excel soubor)

Doplňující dokumenty od kontaktní osoby [redacted] pro realizaci genderového auditu

- Vyjádření k systému školení (WORD dokument) ze dne 16. 3. 2018
- Vyjádření k poskytovaným benefitům (WORD dokument) ze dne 16. 3. 2018

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



SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST PERSONÁLNÍ POLITIKY

Souhrn hodnocení

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

Souhrn doporučení

- Doporučujeme věnovat se otázce diverzity a vnímat citlivěji chybějící obsazení žen zejména v řídicích pozicích, stejně jako absenci strategie „kariérního rozvoje“, event. talent managementu.
- Doporučujeme aktualizovat oslovování potencionálních zaměstnanců/kyň a zvolit formu genderově senzitivního jazyka.
- 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, což souvisí také s otázkou pracovní zastupitelnosti.
- Doporučujeme zavést strategický systém vzdělávání, zaměřit se na otázky rovnoměrného rozložení a nabídky vzdělávání všem zaměstnancům/kyním. Zabývat se otázkou vzdělávání v oblastech leadershipu, soft skills.
- 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 kvalitnější popis adaptačního procesu – procesu zaučování, a rozšířit hodnotící formulář o další aspekty a metodiku pro hodnotitele/ky.



SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

Souhrn hodnocení

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

Souhrn doporučení

- Doporučujeme zaměřit se v personální práci na otázku poskytování/realizování zpětné vazby, formalizovat systém, vytvořené hodnotící formuláře možno ještě rozšířit o detailnější otázky, 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.
- Doporučujeme důsledně se zaměřit na systém odměňování, vést statistiky odměňování, jak je rozhodováno o výši nenárokových složek, vést genderové statistiky odměňování, zaměřit se na revizi odměňování a složek, které odměnu tvoří.



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

Souhrn hodnocení

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

Souhrn doporučení

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



SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST KULTURY ORGANIZACE

Souhrn hodnocení

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

Souhrn doporučení

- Doporučujeme nadále pracovat s tématem politiky rovných příležitostí – vhodné proškolení určených osob, vtáhnutí do komplexního fungování firmy.
- Doporučujeme zaměřit se na interní komunikaci, vztahy, systém informovanosti, systém porad a zpětných vazeb, jasnější definování vizí, cílů, projektové a procesní řízení. Doporučujeme vytvoření strategického materiálu v oblasti prosazování personální, komunikační, procesní politiky, včetně proškolení odpovědných osob.
- Doporučujeme zavedení genderově korektního jazyka v rámci externí komunikace, ale zejména v klíčových externích/interních dokumentech.