



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Zadavatel



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

Genderové audity pro členské firmy AČN

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

IČ: 71377077, DIČ: CZ71377077

Realizátor auditu

[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]

Realizátorský tým

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

Auditovaná organizace

[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



asociace
českých nábytkářů

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

CERTIFIKÁT

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]

ABSOLVOVAL GENDEROVÝ AUDIT

[REDACTED]

genderový audit proběhl v období leden-červenec 2018

[REDACTED], jednatel

[REDACTED], vedoucí auditorka

V Praze dne 18. 7. 2018



Obsah

GENDEROVÝ AUDIT firmy	4
Kontextová analýza, proces komunikace a realizace genderového auditu	4
Genderová analýza, zjištění a doporučení	6
Personální politika	7
a) Analýza personálního obsazení	8
b) Proces oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce	9
c) Proces výběru a přijímání zaměstnanců a zaměstnankyň	10
d) Propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň	11
e) Věková diverzita a Age management	12
f) Vzdělávání – osobní a pracovní rozvoj zaměstnanců/kyň	13
Hodnocení a odměňování	17
a) Hodnocení a zpětná vazba	17
b) Odměňování	18
c) Benefitní systém	19
Sladování pracovního a rodinného života	22
a) Flexibilní formy práce	23
b) Aktiviny, usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny	23
c) Management mateřské a rodičovské dovolené	24
Firemní kultura (kultura organizace)	26
a) Přístup k politice rovných příležitostí	27
b) Systém komunikace	27
c) Genderově korektní jazyk	29
d) Pracovní prostředí/atmosféra	29
Zadání a stručný vhled do metodiky	32
Proces realizace genderového auditu	33
Metodika genderového auditu	33
ÚVOD DO TÉMATU GENDEROVÉ ROVNOSTI	35
PŘÍLOHY:	36



GENDEROVÝ AUDIT firmy [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 auditorský tým v úvahu kontext fungování firmy, tzn. zejména předmět činnosti a specifika místa působení firmy, stejně jako důležité ukazatele, např. míru nezaměstnanosti v konkrétním regionu a z toho pramenící dopady na konkrétní personální politiku firmy.¹ Také dopravní dostupnost, konkurenci dalších zaměstnavatelů.

Firma [REDACTED] byla založena v roce 2007 a je definována jako dceřiná společnost firmy [REDACTED]. Předmětem činnosti firmy [REDACTED] je kovovýroba a kovoobrábění komponentů, a to nejen pro nábytkářské potřeby. V současnosti má firma [REDACTED], kromě své mateřské společnosti, i řadu jiných odběratelů a zabývá se nejen výrobou, ale i vývojem kovových součástí a komponentů se širokou škálou uplatnění. Úspěch firmy je tak úspěchem zakladatelů společnosti, kdy se jedná o českou rodinnou firmu. Provázanost firem založených panem Václavem Honem starším, definuje vlastní graficky znázorněná struktura (zdroj: [REDACTED]). Tento aspekt je velmi důležitý pro pochopení fungování firmy a jejích procesů a je s výhodou, že genderovým auditem prošla i mateřská firma [REDACTED], auditorský tým tak mohl čerpat z hlubší znalosti fungování a postojů top managementu.

¹ Firma má sídlo v Praze, nicméně předmětem gender auditu se stalo místo faktické výroby, tzn. výrobní závod – provozovny sídlící na adrese [REDACTED], proto i kontextová analýza se vztahuje k městu Opava. Město Opava leží v Moravskoslezském kraji. Moravskoslezský kraj má 1 204 750 obyvatel, nezaměstnanost 4,70% a průměrnou hrubou mzdu ve výši 27.125,- Kč (zdroj: <https://www.czso.cz/csu/xs> ze dne 30. 6. 2018). Firma sídlí ve stejném areálu jako mateřská společnost [REDACTED].



Harmonogram auditu. Shrnutí komunikačního a realizačního procesu

Činnost	Termín
Oslovení auditované firmy realizátorem a gender expertkou. Úvodní prezentace gender auditu a určení komunikačních osob	leden – březen 2018
Emailová a telefonická komunikace, podrobné představení gender auditu a průběhu realizace gender auditu, vytvoření harmonogramu realizace, intenzivní průběžná komunikace	leden – březen 2018
Sběr dokumentů k analýze, průběžná analýza	březen - červen 2018
Individuální a skupinové rozhovory v provozovně Opava, Pozorování	11. 6. 2018
Analýza všech zdrojů	červen - červenec 2018
Písemné zpracování závěrečné zprávy, komunikace týmu Odeslání závěrečné zprávy	12. 6. – 17. 7. 2018 18. 7. 2018
Osobní předání Závěrečné zprávy – prezentace výsledků zjištění a doporučení, konzultace	21. 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 auditovaná firma projevila o realizaci gender auditu zájem. Délku realizace auditu ovlivnilo pracovní zatížení odpovědných osob za komunikaci ze strany auditované firmy, stejně jako vytíženost zaměstnanců/kyň, které bylo třeba kontaktovat pro rozhovory skupinové i individuální. Děkujeme vedení firmy reprezentované Václavem Honem, který byl v počátku kontaktní osobou a poté jím určené kontaktní osobě paní personalistce Heleně Pivodové za spolupráci a zejména ochotu podstoupit proces gender auditu a otevřít prostor pro vstup nových podnětů do fungování firmy.

Děkujeme všem zaměstnancům a zaměstnankyním firmy ████████████████████ za spolupráci, vstřícnost a otevřenost při realizaci skupinových i individuálních rozhovorů a pozorování.



Postup u analýzy jednotlivých oblastí:

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

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

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

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

Genderový audit se řídil platným Standardem Genderového auditu.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, jež do značné 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: Ženy ve firmě figurují v různých pozicích. Výhradou je, že ženy nejsou zastoupeny ve vedení firmy a nemají tak rozhodovací hlas.

Komentář: Údaje k 30. 3. 2018 (zdroj: poskytnutý seznam [redacted] a písemná zpráva personalistky)

	Počet žen	Počet mužů	Celkový počet
Počet zaměstnanců/kyň	21	51	72
TOP management	0	2	2



Firma [REDACTED] je rodinnou firmou personálně, strategicky i skrze vize a styl řízení úzce propojenou se svou mateřskou společností [REDACTED] což do značné míry ovlivňuje její fungování, i vzhledem k obsazení TOP managementu. Diskriminační chování či předsudky navázané na genderový podtext nebyly zjištěny.

Firma předmětem své činnosti a strukturou svých pracovních pozic je ohrožena objektivně horizontální segregací. Lze doporučit zaměřit se interně na kariérní rozvoj žen v rámci firmy, podporovat diverzitu a zvýšit schopnost firmy představit volné pozice/činnosti, které realizuje i jako pozice vhodné pro ženy a uzpůsobit tomu svou komunikaci, prezentaci i možné pracovní postupy.

b) Proces oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce

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

HODNOCENÍ:

Ano – s výhradou: Firma nemá konzistentní postoj v inzerci při užívání genderově korektního jazyka a spíše jej neužívá, pozitivně byla hodnocena přítomnost přechylování v textu inzerátu.

Komentář:

Inzerce byla sledována za období květen-červenec 2018, zdrojem pro sledování se staly webové stránky firmy ([http://\[REDACTED\]](http://[REDACTED])). Ve sledovaném období byla avizována jedna pozice, a to: „Skladník“. Oslovení pozice je vedeno v generickém maskulinu, nicméně v textu je užito přechylování i do ženského rodu. Nicméně styl inzerce i relativní strohost pojetí inzerce nevypovídá jasně o tom, zda je pozice zamýšlená i pro ženy či je vhodná (např. kvůli práci s těžkými břemeny apod.) pouze pro muže.

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

V současnosti je velmi důležité, jakým způsobem firma volné místo i sebe v inzerci prezentuje, a to zejména vzhledem k silné konkurenci zaměstnavatelů na trhu práce, proto by



inzerce volného místa měla být věnována zvýšená pozornost. Konzistentně popisovat stranu požadavků i nabídky a představit práci ve firmě atraktivně. Firma nevyužívá komunikaci na sociálních sítích.

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:

K zamyšlení pro firmu [redacted] jistě je vytvoření svébytnosti v cílech, vizích, personálních procesech a dokumentaci. Firma [redacted] nemá vytvořenou vlastní páteř procesů, dokumentace, personální politiky, která by ji jasně definovala a do určité míry i díky úspěchům, které dosahuje oddělovala jako společnost se samostatnou identitou od mateřské firmy [redacted]. V současnosti je nutné konstatovat, že z realizovaných rozhovorů nebylo zjištěno nekorektní chování u přijímacích pohovorů, nicméně lze doporučit celý proces inzerce, náboru, procesu přijímání formalizovat, vzhledem k individuální značce a předmětu činnosti auditované firmy. Proškolit osoby odpovědné a zúčastněné u přijímacích pohovorů na otázku personalistiky, vedení pohovorů, komunikaci.

V rámci zachování objektivity a odstranění možných nežádoucích vlivů stereotypů je vždy s výhodou rozhodování o přijetí v širším počtu osob.



Firma nemá zpracován proces seznámení nového zaměstnance/kyně s firmou, nemá vyjasněn proces adaptace, zaučení a jasné předávání informací klíčových pro nové zaměstnance/kyně – řešení problémů, kontakty na klíčové osoby, podmínky a požadavky na/pro výkon práce.

Z rozhovorů také vyplynula, z pohledu zaměstnanců/kyň, nevyjasněnost situace, kdy firma spadá pod širší konsorcium společností a různé komunikační, procesní i personální linky se tak potkávají napříč více společnostmi. Lze doporučit jednoznačně společnost definovat a vsadit její činnost do kontextu skupiny firem, definovat její roli, postavení, značku a vymezit společné body (např. personální/ společné personální oddělení) i odlišnosti.

d) Propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň

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

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

HODNOCENÍ:

Ano – s výhradou: Z rozhovorů nebyla zjištěna neobvyklá míra fluktuace, která by se vztahovala k diskriminačnímu chování firmy jako zaměstnavatele. Výhradou ovšem je, že odchod zaměstnance/kyně není formalizován v tom smyslu, aby byly vedeny např. výstupní dotazníky, podrobné výstupní pohovory tak, aby firma zjišťovala reálné důvody odchodu a mohla na základě nich např. revidovat svou personální politiku.

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.

Je důležité vést statistiky fluktuace zaměstnanců/kyň a uvědomovat si jakým způsobem firma umí uchovávat know how a jakým způsobem je schopna obsazovat volné pozice a adekvátně sdílet znalosti a zkušenosti, které pro charakter své výroby a realizaci podnikatelské strategie potřebuje.



e) Věková diverzita a Age management

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

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

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

HODNOCENÍ:

Ano-s výhradou: Firma se dle zjištění chová s ohledem na věkovou diverzitu férově v tom smyslu, že věk není tématem, nicméně nemá vytvořený systém age managementu a toto téma není aktivně zapojeno do personální politiky. Jedná se o pochopení a pojmenování různých přístupů různých věkových skupin např. k novým technologiím, změnám, komunikaci, poskytovaným benefitům, vzdělávání. Jedná se také o to jak udržet věkovou rovnováhu ve firmě a jak dobře zvládat mezigenerační komunikaci.

Komentář:

Dle zjištění z rozhovorů vyplynulo, že věk není tématem v otázce přístupu k zaměstnancům/kyním a v individuálních i skupinových rozhovorech byly zastoupeny všechny věkové kategorie. Auditorický tým nicméně konstatuje, že z dodaných podkladů nebylo možné provést analýzu věkové struktury zaměstnanců/kyň, protože tato data nebyla ze strany auditované firmy dodána z důvodu zachování soukromí. Je tedy v zájmu firmy provést vlastní sebereflexi a zanalyzovat věkové složení zaměstnanců/kyň a analyzovat svůj vztah k jednotlivým skupinám zaměstnanců/kyň.

Dále je třeba zamýšlet se také nad tím jak věková struktura zaměstnanců/kyň ovlivňuje chod firmy, jestli je vhodné zavést např. systém interního mentoringu (předávání zkušeností profesně starších zaměstnanců/kyň profesně mladším), jaké výzvy firmu čekají v souvislosti s její růstem, inovacemi, zaváděním nových technologií, také v otázkách personálních. Ve fyzicky namáhavých provozech se jedná také o otázku péče o zaměstnance/kyně a udržení jejich vitality.



Pohledy age managementu mohou být vhodně zakomponovány do personální strategie a vytvářet podmínky pro témata dále opomíjená jako adaptace, motivace, péče, rozvoj, kariérní rozvoj, etické principy, budování značky a dobré vnitřní kultury.

f) Vzdělávání – osobní a pracovní rozvoj zaměstnanců/kyň

Vzdělávání tvoří významnou oblast osobního a pracovního rozvoje zaměstnanců/kyň a v případě angažovanosti ze strany zaměstnavatele v tomto směru bývá vnímáno jako významné pozitivum při hodnocení kvality zaměstnavatele zaměstnanci/kyněmi. Stejně tak zájem a přístup ke vzdělávání přispívá k obnově a udržení kvality pracovních i osobních kompetencí. Vzdělávání bývá často opomíjenou kategorií, aktivitou u zaměstnavatelů, protože je často chybně vnímáno jako kategorie, která negeneruje zisk, ale jen reálný náklad.

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

HODNOCENÍ:

Ano – s výhradou: Nelze konstatovat neférovost v přístupu ke vzdělávání s ohledem na pohlaví/věk. Výhradou je, že firma nemá vytvořenu ucelenou koncepci vzdělávání, která by podporovala její podnikatelské aktivity a plány. Firma nemá vytvořeny vzdělávací plány pro zaměstnance/kyně, plány pro jejich profesní/kariérní rozvoj, nepracuje např. s otázkou individuálních cílů.

Komentář:

Téma vzdělávání jako koncepčního personálního přístupu je ve firmě upozaděno. V rámci oblasti osobního a pracovního rozvoje je třeba klást důraz na soulad vize firmy, dokonalého popisu profilu zaměstnanců/kyň (mj. téma popisu pracovních pozic) a úrovně jejich dovedností a pozitivně komunikovat možnosti individualizovaného rozvoje.

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.

Firma nemá vlastní definovaný plán vzdělávání – zde opět absentuje vlastní formální ukotvenost, která by se neopírala pouze o mateřskou společnost.

Lze doporučit zaměřit se na oblast vzdělávání a podporovat individuální komunikaci se zaměstnanci/kyněmi na toto téma, rozvíjet tak potenciál a budovat značku atraktivního a



perspektivního zaměstnavatele. Mýtem také často bývá vylučovat ze vzdělávacích aktivit zaměstnance/kyně v dělnických profesích, přičemž je zcela zřejmé, že i zde se mohou najít talenty perspektivní pro posun v rámci vnitřní struktury.

Výhradou také je, že firma nemá žádným způsobem vyřešen kariérní rozvoj svých zaměstnanců/kyň v rámci firmy i nad tímto tématem je třeba se zamyslet a důkladně definovat vnitřní strukturu firmy, pojmenovat procesy, detailně popsat vnitřní organizační strukturu, cíle a plány, kam se chce firma v budoucnosti posunout a na toto navázat i adekvátní personální strategii, včetně definování možností kariérního rozvoje. V tomto kontextu může firma využít to, že je minimálně mentálně „psychologicky“ z pohledu vedení a vlastnické struktury součástí širšího společenství firem a je tedy výzvou pro top management vytvořit možný kariérní progres i napříč firmami.

Dlouhodobá působnost na jedné pozici, bez možnosti dalšího růstu sebou nese riziko vyhoření, demotivace, upadnutí do rutiny, ztrátu kreativity, vytvoření tzv. „provozní slepoty“ kdy nevidíme, jak naše chování může činnost ohrožovat a nevidíme, jak změna našeho chování může přispět k vyšší efektivitě. Na toto by měli zaměstnavatelé brát zřetel.



SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST PERSONÁLNÍ POLITIKY

Souhrn hodnocení

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

Souhrn doporučení

- Doporučujeme zásadně zapracovat na vytvoření páteří personální politiky firmy a vypracovat dokumenty personálního charakteru individualizované pro auditovanou firmu. Zvážit vytvoření vizí a cílů pro firmu, komunikovat je, prezentovat a zvážit jaký manažerský styl je pro firmu s jejím předmětem činnosti nejefektivnější.
- Doporučujeme věnovat se otázce diverzity a vnímat citlivěji chybějící obsazení žen zejména v řídicích pozicích.
- Doporučujeme aktualizovat oslovování potencionálních zaměstnanců/kyň a zvolit formu genderově senzitivního jazyka. Doporučujeme zaměřit se na formu a obsah inzerovaných pozic i na informační cesty, které jsou používány.
- 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.
- Doporučujeme vytvořit a formalizovat adaptační proces pro nově příchozí zaměstnance/kyně. Systém zaučování, systém školení, systém komunikace, systém zjišťování zpětné vazby, přehledný informační systém k seznámení se s historií a vizí firmy, s chodem firmy, s požadavky a nabídkou firmy, s etickými a jinými principy práce a fungování ve firmě.
- Doporučujeme zavést systém výstupních dotazníků/intenzivních pohovorů, tak aby v případě odchodu zaměstnance/kyně byly zjištěny reálné důvody a firma je mohla reflektovat. Doporučujeme řádně případné odchody komunikovat dovnitř firmy.
- Doporučujeme zavést systém age managementu, a to zejména s ohledem na věkovou strukturu a možná různá očekávání.
- 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).



- 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 vytvořit možný Kariérní plán/kariérní postup.
- Pro oblast zdravých vztahů a dobré personální politiky doporučujeme jasně definovat vize firmy, které lze implementovat např. do formy Etického kodexu.
- Doporučujeme zaměřit se na oblast vzdělávání v řízení, vedení, personalistice (součástí je téma rovných příležitostí), soft skills dovednostech pro všechny zaměstnance/kyně.



Hodnocení a odměňování

a) Hodnocení a zpětná vazba

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

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

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

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

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

HODNOCENÍ:

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

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. Při charakteru



podnikatelské činnosti, jakým auditovaná firma disponuje je poskytování časté, pravidelné zpětné vazby zcela zásadní pro výkon, efektivitu i dobrou motivaci zaměstnanců/kyň, stejně jako pro proces učení a odhalování chyb v procesu.

Poskytování zpětné vazby, frekvence porad, seznámení se záměry firmy (stanovení cílů – i dlouhodobých), průběžné vyhodnocování spokojenosti zaměstnavatele s pracovním výkonem, zájem o potřeby a růst zaměstnanců/kyň byly kategorie, které byly zaměstnanci/kyněmi citlivě hodnoceny a byl zde shledáván velký prostor pro zlepšení, zefektivnění a zavedení nových postojů a procesů v této oblasti. Tato kategorie byla z rozhovorů hodnocena negativně a lze ji definovat tezí „nemotivuje“, „nikdy nebudeme pracovat dostatečně“, i když se jedná o subjektivní vyhodnocení jsou pro firmu minimálně informací o tom, zda správně komunikuje.

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



Komentář:

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

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

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

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

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

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

Stejně tak je zde třeba pracovat s personálním procesem v popisu pracovních pozic, tak aby bylo dodrženo pravidlo dané Zákoníkem práce, „že za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u stejného zaměstnavatele stejná mzda.“

Je vhodné sjednotit způsoby odměňování a vytvořit transparentní systém, který bude dále komunikován zaměstnancům/kyním, včetně např. motivačních složek. Je zcela zásadní opřít interní systém odměňování o výborné formální ukotvení v interních dokumentech, včetně metodiky všude tam, kde zhodnocení výkonu závisí na subjektivním hodnocení.

Téma odměňování je v řadě firem neprávem tabuizováno, přičemž je to téma pro zaměstnance/kyně velmi důležité a je v zájmu každé firmy vytvořit co nejtransparentnější systém, který bude zaměstnance/kyně motivovat, zabráni komunikačním šumům, deziluzím, bude zcela zřejmé, za jaký výkon a v jaké kvalitě přichází jaká odměna. Firma by měla pravidelně komunikovat své úspěchy a úspěchy firmy také promítat do ohodnocení svých zaměstnanců/kyň. Pakliže tuto oblast komunikačně a procesně nezvládne ztrácí důvěru, loajalitu a angažovat svých zaměstnanců/kyň. Což se často projeví v poklesu efektivity, ve zvýšení „zmetkovitosti“ v plýtvání materiálem apod.

c) Benefitní systém

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



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

HODNOCENÍ:

Ano-s výhradou: Poskytování benefitů není povinností zaměstnavatele, ale je projevem jeho dobré vůle, nástrojem personální politiky a budování značky zaměstnavatele. V tomto kontextu je třeba konstatovat, že firma se nechová diskriminačně v přístupu k benefitům, nicméně benefity nejsou formálně ukotveny v interních dokumentech a je zde prostor pro komunikaci ohledně škály poskytovaných benefitů.

Komentář:

Firma poskytuje příspěvek na jídlo (50% z ceny jídla), masáže v pracovní době 1-2x měsíčně – tento benefit byl velmi pozitivně hodnocen ze strany zaměstnanců/kyň a lze jej vnímat jako příklad dobré praxe péče o zaměstnance/kyně i s ohledem na fyzickou náročnost výkonu práce.

Z rozhovorů se zaměstnanci/kyněmi vyplynul podnět na rozšíření benefitů zejména směrem k možnosti sick day (zdravotní/event. sociální placené volno), jednoho týdne dovolené navíc, příspěvku na penzijní pojištění.

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

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

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

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

Zde opět směřuje doporučení auditorského týmu, že je nutné definovat identitu auditované firmy, protože se příliš úzce napojuje na firmu mateřskou až do té míry, že nejsou žádné rozdíly v řízení, vedení, přístupu, procesech, není definovaná dokumentace. Tento stav není přínosem a firma by se jasně měla v tomto ohledu zprofesionalizovat. Například v otázce benefitů, ale i v dalších kategoriích, které gender audit sleduje by se firma měla zamyslet v čem je odlišná, a že může poskytovat odlišné benefity (v návaznosti na její činnost, že některé benefity může zkoušet v „pilotním provozu“ pakliže disponuje nižším počtem zaměstnanců/kyň, individualizovat strukturu benefitů konkrétní strukturu zaměstnanců/kyň apod.).



SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

Souhrn hodnocení

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

Souhrn doporučení

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



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 některým profesím, které zaměstnává (THP) flexibilní formu práce – pružnou pracovní dobu. Flexibilní forma práce však není ve firmě písemně ukotvena, nejsou přehledné a transparentní podmínky.

Komentář:

V kontextu výrobního charakteru firmy je nutné konstatovat, že ve výrobních procesech nelze vždy flexibilitu uplatnit, ale není správné konstatovat, i dle příkladů jiných firem ve stejném odvětví, že toto nelze. Firma aktuálně realizuje svou činnost ve dvousměnném provozu, nicméně nebyly dodány podklady, jakým způsobem jsou pracovní doby rozvrženy (např. Pracovní řád [REDACTED]).

Je zcela zásadní formalizovat a jasně definovat přístup k flexibilním formám práce – konkrétně k pružné pracovní době a pojmenovat její charakteristiky, definovat jakým pozicím a za jakých podmínek (v jakém režimu) je např. pružná doba umožňována. Je důležité definovat vnitřní hierarchii auditované firmy a definovat, jak by se mohla politika flexibilních forem práce dále rozšiřovat.

b) Aktivity, usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny

HODNOCENÍ:

Ano – s výhradou: Firma umožňuje některým skupinám pozic flexibilní formy práce. Výhradou je, že se specificky neangažuje v této oblasti – nicméně nutno zdůraznit, že se jedná o oblast novou v personální politice.

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.

Téma sladování práce a rodiny by opět mělo být uchopeno koncepčně a promyšleně a vytvoření plánu na rozvoj této oblasti může sloužit také jako další podpůrný prvek do systému



benefitů a příklad dobré praxe pro další zaměstnavatele v regionu. Klíčovým prvkem je zajištění možnosti sladování práce a rodiny pro své zaměstnance/kyně, tzn. zejména možnost využívat flexibilní formy práce, vytvářet individuální plán formy práce např. v tíživé rodinné situaci (péče o malé dítě), pracovní zastupitelnost, plánování a organizace směn – jasná komunikace, počet dní dovolené, možnost čerpat indispoziční volno, organizace aktivit pro děti zaměstnanců/kyň či jejich finanční podpora (tábor) apod.

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 v takovýchto situacích komunikuje neformálně na základě osobních vztahů a vazeb. Výhradou je, že firma nemá nastavená pravidla pro komunikaci s rodiči na mateřské/rodičovské dovolené. Je třeba systém zformalizovat a vtáhnout do personální politiky.

Komentář:

Firma nemá vytvořen dlouhodobý systém, jakým způsobem se zaměstnancem/kyní v této situaci komunikovat – např. pravidelné zasílání informací o firmě, tak aby bylo udržováno know how, umožnění účasti na vzdělávání, vytvoření podmínek pro dřívější návrat do zaměstnání. Aktuálně by firmy měly do svých strategií zapracovat i novinku letošního roku (2018) pro muže – možnost čerpání otcovské dovolené po narození dítěte.

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



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

Souhrn hodnocení

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

Souhrn doporučení

- Doporučujeme formalizovat systém čerpání flexibilních forem práce (pružná pracovní doba) nastavit jasná kritéria, pravidla, typy pozic, u kterých je tento systém práce podporován, zapojit mj. do benefitního systému.
- Doporučujeme vytvořit základní dokumenty Pracovní řáda, apod, které budou oblast fungování firmy reálně popisovat.
- 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 rodičovské dovolené, pokud je příležitost.
 - Komunikace – osvědčuje se oficiálně nastavená a pravidelná komunikace s rodiči na mateřské/rodičovské dovolené. Může se jednat o formu zasílání „interního zpravodaje“, přístup k internímu informačnímu systému, osobní či telefonický kontakt, sociální kontakt – pozvánky na společné akce.
 - Poslední půlrok před návratem z rodičovské dovolené je důležitý a jedná se o dobu, kterou je možno ideálně využít pro přípravu a rychlé zapojení se do pracovního procesu. Rodičům, vracejícím se do práce je možno nabídnout tzv. supervizi, či koučování zaměřené na slaďování práce a rodiny.



Firemní kultura (kultura organizace)

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

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

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

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

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

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

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

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

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



a) Přístup k politice rovných příležitostí

HODNOCENÍ:

Ne: Firma nemá definovanou svébytnou personální politiku a je příliš úzce navázána na obvyklou praxi své mateřské firmy, která je ale v této oblasti více sofistikovaná. Téma rovných příležitostí není strategicky a koncepčně řešeno. Není určena osoba, která by toto téma měla ve svém pracovním profilu.

Komentář:

Firma nemá, nebo nedodala, žádné dokumenty, ze kterých by bylo možné vyčíst kladný postoj k tématice rovných příležitostí a jejich podpory (Pracovní řád, Etický kodex, Kariéerní řád, Vize společnosti, Hodnoty společnosti, Cíle společnosti, CSR strategie, vnitřní personální politika apod.).

Lze doporučit proškolení osoby, která bude event. za tuto oblast odpovídat. Důležitou součástí uplatňování principu rovných příležitostí je vtáhnout tento princip jako klíčový do celé personální politiky.

Téma rovných příležitostí může mít ve firmě široké uplatnění skrze optiku nastavení vnitřní kultury firmy a zatraktivnění firmy jako zaměstnavatele, který respektuje a umožňuje osobní/profesionální růst všech a zajišťuje férové a transparentní podmínky pro všechny skupiny zaměstnanců/kyň.

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

b) Systém komunikace

HODNOCENÍ:

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

Komentář:

Interní komunikace:

Téma komunikace je prvek, který je často akcentován u zaměstnavatelů obecně. Často se za ním skrývá podcenění role informací, přímé komunikace, které jde na vrub časové tísně,



pracovnímu vytižení či diferenciaci priorit. V interní komunikaci je také zřejmá absence jasné procesní, komunikační struktury, absence jednoduchých, ale psaných pravidel.

Téma zkvalitnění interní komunikace jde zejména za péči o správnou informovanost ohledně aktuálního dění, požadavků, změn, které se v rámci firmy řeší. Je třeba se zamyslet nad tím jaký způsob řízení firma uplatňuje a jak efektivně má nastaveny vnitřní procesy.

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

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

Z realizovaných rozhovorů vyplynula spíše atmosféra obecné „nekomunikace“, otazník byl vznesen také nad tím, zda majitelé nepreferují spíše mateřskou firmu [REDACTED] na úkor auditované firmy [REDACTED]. Zaměstnanci/kyně pocítovali subjektivní rozdělení z pohledu vedení na „preferovanou skupinu“ THP zaměstnanců/kyň na úkor „dělnických profesí“, tento subjektivní pocit byl nesen zejména v duchu: „vážení si práce“, „neporozumění THP práci dělnické a jejím zákonitostem“, „nevraživost“, „nespolupráce“, „nenaslouchání“. Toto jsou postřehy, kterými by se firma měla zabývat.

Externí komunikace:

Firma realizuje standardní komunikaci prostřednictvím webových stránek. Tipem je působit v rámci komunikace také na sociálních sítích a intenzivněji prezentovat firmu jako zaměstnavatele s vizí pro své zaměstnance/kyně. Moderním trendem je prezentovat vzhled do své personální politiky (organigram firmy, fotogalerie klíčových zaměstnanců/kyň, popis přístupu k zaměstnancům/kyním, inovace v oblasti personální politiky, práce a procesů).

Z pohledu gender auditu se může jednat např. o doporučení v oblasti užívání genderově senzitivního jazyka v externí komunikaci, zkvalitnění obsahu v oblasti kariéra, představení pozic genderově nestereotypním způsobem, zvýrazněním možností kariérního rozvoje u firmy, výhod zaměstnání u rodinné firmy.

Firma nekomunikuje prostřednictvím sociálních sítí.



c) Genderově korektní jazyk

HODNOCENÍ:

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

Komentář:

Generické maskulinum je běžně užívaný gramatický jev, nicméně z pohledu genderové analýzy je současně jedním z 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.

Komentář:

Firma nemá nastaven proces na oznamování jakýchkoliv nežádoucích vlivů na pracovišti, kam můžeme vztáhnout i otázku možné diskriminace, rozporování výše mzdy apod. Standardním nástrojem je jednak jasné definování nežádoucího chování, určení osoby, která eventuální stížnost (i anonymní) řeší, ujistění možného stěžovatele, že podnět bude řešen bez negativních následků, podpora vedení, které jasně sděluje, že oznamování jakýchkoliv podnětů, ale i pracovních postřehů (např. na neefektivitu procesů či pracovních postupů) je žádoucí a přispívá dobré firemní kultuře i procesu vnitřního sebeučení – koncept „chytré organizace“. Příkladem dobré praxe je i v řadě výrobních firem „schránka důvěry“ pro možnost anonymní komunikace.



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

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

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

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



SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST KULTURY ORGANIZACE

Souhrn hodnocení

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

Souhrn doporučení

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



Zadání a stručný vhled do metodiky

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

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

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

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

Výchozí body genderového auditu

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

- **širší rámec prosazování genderové rovnosti:** společenský, politický a ekonomický kontext, ve kterém organizace funguje a který strukturuje její aktivity
- **cíle a struktura organizace z genderového hlediska:** cíle organizace, jak explicitní tak i implicitní, související s prosazováním genderové rovnosti a její zohlednění v personální politice
- **mechanismy a procesy života v organizaci:** normy a hodnoty socializace v rámci organizace, které souvisí s prosazováním genderové rovnosti
- **přijetí požadavků genderové rovnosti:** vnímání a prosazování genderové problematiky uvnitř organizace⁵.

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

⁵ Petr Pavlík (2007:11). Metodika genderového auditu městského/obecního úřadu. Nadace Open Society Fund Praha.



Proces realizace genderového auditu

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

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

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

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

Metodika genderového auditu

V rámci genderového auditu byly využity tyto metody:

a) Obsahová analýza dokumentů

Hlavním informačním zdrojem obsahové analýzy byly webové stránky a veřejně dostupné externí materiály. Auditovaná firma byla seznámena podrobně s rozsahem dokumentů, které jsou potřebné pro analýzu – nicméně v řadě případů (odměňování, popis pracovních pozic) odkázala na utajení těchto informací a o přílišný vhlad do interního fungování firmy, který neakceptuje a zcela zásadně bylo odkazováno na provázanost procesů a postup s mateřskou firmou [REDACTED]. Tato provázanost je logická vzhledem k vlastnické struktuře, faktu, že firma [REDACTED] fakticky byla dlouho provozní součástí firmy [REDACTED], že obě firmy sídlí v jednom areálu, spolupracují spolu a jsou ovládány podobným či shodným stylem manažerského přístupu. Nicméně je také smyslem tohoto auditu konstatovat, že tato neobvyklá praxe není v současné době žádoucí a je třeba každý subjekt/firmu jasně a čitelně definovat, osamostatnit ji v rámci interní dokumentace, etablovat její jméno směrem ven, ale i dovnitř vůči vlastním zaměstnancům/kyním. Vyjasnit jednoznačně, kde jsou společné, ale kde jsou i rozdílné body. Diferenciovat přístup k řízení a vedení dle typu činnosti. Vyjasnit organizační a personální strukturu (kdo má v kompetenci personální záležitosti) apod. S tímto se auditorský tým musel vypořádat.



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.

Konkrétně bylo realizováno 6 individuálních rozhovorů s vedoucími i řadovými zaměstnanci, včetně top managementu firmy v délce 30-40 min (3 muži, 3 ženy)

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

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

Konkrétně byly realizovány 2 skupinové rozhovory, každý v délce 50 minut, kterých se celkem zúčastnilo 24 zaměstnanců/kyň (1. skupinový rozhovor 15 osob z toho 10 mužů/5 žen, 2. skupinový rozhovor 9 osob z toho 6 mužů/3 ženy).

Celkem se individuálních a skupinových rozhovorů zúčastnilo 30 osob.

d) Pozorování

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



ÚVOD DO TÉMATU GENDEROVÉ ROVNOSTI

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

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

Prosazování genderové rovnosti patří mezi priority vlády České republiky, a to již od roku 1998, kdy byl vládou přijat dokument „Priority a postupy vlády při prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže“, jenž má charakter Národního akčního plánu pro prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže. V současné době existuje Vládní strategie pro rovnost žen a mužů 2014 – 2020⁶.

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

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

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

⁶ Vládní strategie pro rovnost žen a mužů je dostupná zde: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Strategie-pro-rovnost-zen-a-muzu-v-CR-na-leta-2014-2020.pdf



PŘÍLOHY:

Seznam dokumentů poskytnutých k analýze:

- Seznam zaměstnanců/kyň ke dni 23. 5. 2018 („dělníci“)
- Seznam zaměstnanců/kyň ke dni 23. 5. 2018 („THP“)
- Organizační schéma

Auditorský tým zjišťoval podrobně informace na oficiální webové stránce:





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

Souhrn doporučení

- Doporučujeme zásadně zapracovat na vytvoření páteční personální politiky firmy a vypracovat dokumenty personálního charakteru individualizované pro auditovanou firmu. Zvážit vytvoření vizí a cílů pro firmu, komunikovat je, prezentovat a zvážit jaký manažerský styl je pro firmu s jejím předmětem činnosti nejefektivnější.
- Doporučujeme věnovat se otázce diverzity a vnímat citlivěji chybějící obsazení žen zejména v řídicích pozicích.
- Doporučujeme aktualizovat oslovování potencialních zaměstnanců/kyň a zvolit formu genderově senzitivního jazyka. Doporučujeme zaměřit se na formu a obsah inzerovaných pozic i na informační cesty, které jsou používány.
- 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.
- Doporučujeme vytvořit a formalizovat adaptační proces pro nově příchozí zaměstnance/kyně. Systém zaučování, systém školení, systém komunikace, systém zjišťování zpětné vazby, přehledný informační systém k seznámení se s historií a vizí firmy, s chodem firmy, s požadavky a nabídkou firmy, s etickými a jinými principy práce a fungování ve firmě.
- Doporučujeme zavést systém výstupních dotazníků/intenzivních pohovorů, tak aby v případě odchodu zaměstnance/kyně byly zjištěny reálné důvody a firma je mohla reflektovat. Doporučujeme řádně případné odchody komunikovat dovnitř firmy.
- Doporučujeme zavést systém age managementu, a to zejména s ohledem na věkovou strukturu a možná různá očekávání.
- 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).



- 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 vytvořit možný Kariérní plán/kariérní postup.
- Pro oblast zdravých vztahů a dobré personální politiky doporučujeme jasně definovat vize firmy, které lze implementovat např. do formy Etického kodexu.
- Doporučujeme zaměřit se na oblast vzdělávání v řízení, vedení, personalistice (součástí je téma rovných příležitostí), soft skills dovednostech.



SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

Souhrn hodnocení

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

Souhrn doporučení

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



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

Souhrn hodnocení

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

Souhrn doporučení

- Doporučujeme formalizovat systém čerpání flexibilních forem práce (pružná pracovní doba) nastavit jasná kritéria, pravidla, typy pozic, u kterých je tento systém práce podporován, zapojit mj. do benefitního systému.
- Doporučujeme vytvořit základní dokumenty Pracovní řáda, apod, které budou oblast fungování firmy reálně popisovat.
- Doporučujeme vytvořit strategii, ucelený systém přístupu k tématu sladování práce a rodiny – zamyslet se nad aktivitami, které firma může realizovat pro své zaměstnance/kyně i okolí.
- Doporučujeme využívat aktivně management mateřské a rodičovské dovolené a vypracovat interní směrnici, která by management mateřské a rodičovské dovolené řádně ošetřila a jež by zahrnovala následující:
 - Osobní plán návratu do zaměstnání – jedná se o dobrý nástroj, který umožňuje udržet přehled o rodiči na mateřské/rodičovské dovolené.
 - Možnosti automatického zapojení se do práce během rodičovské dovolené, pokud je příležitost.
 - Komunikace – osvědčuje se oficiálně nastavená a pravidelná komunikace s rodiči na mateřské/rodičovské dovolené. Může se jednat o formu zasílání „interního zpravodaje“, přístup k internímu informačnímu systému, osobní či telefonický kontakt, sociální kontakt – pozvánky na společné akce.
 - Poslední půlrok před návratem z rodičovské dovolené je důležitý a jedná se o dobu, kterou je možno ideálně využít pro přípravu a rychlé zapojení se do pracovního procesu. Rodičům, vracejícím se do práce je možno nabídnout tzv. supervizi, či koučování zaměřené na sladování práce a rodiny.



SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST KULTURY ORGANIZACE

Souhrn hodnocení

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

Souhrn doporučení

- Doporučujeme pracovat s tématem politiky rovných příležitostí – vhodné proškolení určených osob, vtáhnutí do komplexního fungování firmy, zejména do personální politiky.
 - Doporučujeme zaměřit se na interní komunikaci, vztahy, systém informovanosti, systém porad a zpětných vazeb, jasnější definování vizí, cílů, projektové a procesní řízení. Doporučujeme vytvoření strategického materiálu v oblasti prosazování personální, komunikační, procesní politiky, včetně proškolení odpovědných osob.
 - Doporučujeme zaměřit se na oblast externí komunikace, více prezentovat značku zaměstnavatele a charakteristiky firmy jako zaměstnavatele. Doporučujeme zaměřit se na komunikaci prostřednictvím sociálních sítí.
 - 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.
-