

Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

## **ZPRÁVA Z GENDEROVÉHO AUDITU**

### **ORGANIZACE A**

**SRPEN 2020**

## **Základní informace:**

**Zadavatelská organizace: Organizace A**

**Organizace realizující genderový audit:** InErudico-inovace ve vzdělávání, z.s.

**Auditorský tým:**

Ing. Kateřina Nevřalová, vedoucí auditorka: koordinuje činnosti auditorského týmu, nastavuje činnosti v rámci přípravné fáze auditu, zodpovídá za kvalitní průběh auditu, spolupodílí se na realizační fázi auditu-sběru a analýze dat, spolupracuje na vytvoření závěrečné zprávy, včetně návrhů doporučení na změny ve firmě, prezentuje výsledky genderového auditu vedení firmy

Ing. Martina Derková, auditor: zajišťuje přípravnou fázi auditu, v realizační fázi zodpovídá za sběr dat a analýzu dat, zpracovává závěrečnou zprávu o gender auditu, navrhuje doporučení na změny ke zlepšení genderové rovnosti ve firmě, účastní se závěrečné fáze – prezentace navrhovaných doporučení vedení firmy

Ing. Ladislav Halámek, auditor: zajišťuje přípravnou fázi auditu, v realizační fázi zodpovídá za sběr dat a analýzu dat, zpracovává závěrečnou zprávu o gender auditu, navrhuje doporučení na změny ke zlepšení genderové rovnosti ve firmě

**Využitá metodika:** Standard genderového auditu schválený Úřadem Vlády ČR

**Název projektu: Zavádění genderových opatření do firemní praxe**

CZ.03.1.51/0.0/0.0/17\_130/0009400

Projekt je spolufinancován Evropskou unií v Operačním programu Zaměstnanost.

## **Stručné informace o organizaci realizující genderový audit:**

Společnost InErudico-inovace ve vzdělávání, z. s. je vzdělávací organizací, která realizuje přednášky, workshopy, tematicky zaměřené semináře o trhu práce, nabízí pracovní poradenství zejména osobám ohroženým na trhu práce a osobám ohroženým genderovou diskriminací. Organizace propaguje rovné příležitosti (zejména sladění rodinného a pracovního života), podporuje osvětovou a vzdělávací činnost ve firmách k uplatňování rovných příležitostí žen a mužů v praxi, realizuje nezávislé průzkumy s cílem rozšíření znalostí a poznatků genderové problematiky a rovného přístupu všech osob ke vzdělávání a na trh práce.

Odborníci organizace jsou zkušení v problematice rovných příležitostí, **mají praxi ve zpracování genderových auditů pro zaměstnavatele**, dále poskytují poradenskou, osvětovou a konzultační činnost při prosazování rovných příležitostí na trhu práce. InErudico spolupracuje s organizacemi zabývajícími se rovnými příležitostmi s cílem vytváření rovných podmínek žen a mužů na trhu práce.

## **Poděkování:**

xxx

## **Stručné informace o auditované organizaci:**

xxx

## **Shrnutí průběhu genderového auditu:**

### **Období realizace auditu:**

Přípravná fáze: 1. 4. – 20. 4. 2020

Realizační fáze: 21. 4. – 25. 6. 2020

Závěrečná fáze: 25. 6. – 13. 8. 2020

### **Místo realizace auditu:**

V sídle firmy: xxx

### **Auditované oblasti:**

Auditovány byly všechny oblasti podle Standardu genderového auditu.

### **Použité metody:**

#### **Metody sběru dat:**

- sběr interních firemních a veřejných dokumentů
- 2 polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky/pracovnicemi
- 2 skupinové diskuse s řadovými zaměstnanci/kyněmi
- 1 dotazníkové šetření mezi zaměstnanci/kyněmi firmy – zapojeno celkem 119 osob, tj. 78% celkového počtu zaměstnanců/kyň

#### **Analýza dat:**

Obsahová analýza shromážděných dat dle jednotlivých oblastí Standardu genderového auditu.

### **Analyzované dokumenty:**

xxx

### **Osoby zapojené do auditu:**

xxx

## Shrnutí výstupů genderového auditu:

### CÍLE ORGANIZACE

#### Mise, vize a strategické cíle organizace

Firma jasně deklaruje své klíčové hodnoty a následně z toho vyvozuje svoje vize pro konkrétní období, k němuž začleňuje i strategické cíle.

**Mise** – přiměřená cenová politika, systémové řízení, odpovědný přístup k zákazníkům, dodavatelům, zaměstnancům/kyním.

**Vize** – kontinuálním budování silné organizace z pohledu ekonomiky, efektivity, stupně technologické vybavenosti a zejména firemní kultury proto, aby komponenty firmy mohly být použity do nejnáročnějších a nejvyspělejších aplikací

**Strategické cíle** – důrazně naplňovat přijatou politiku v oblasti řízení kvality. Považovat své zaměstnance/kyně za jeden z nejdůležitějších zdrojů svého podnikání. Modelovat a realizovat týmové chování a týmovou práci. Postupně zlepšovat a optimalizovat procesy a pracovní postupy, zvyšovat kvalitu výrobků a poskytovaných služeb, snižovat zmetkovost, realizovat úspory materiálu a času, vedoucí ke snižování nákladů. Klást důraz na bezpečnost práce.

#### Specifické cíle v prosazování genderové rovnosti

Genderový audit velmi pozitivně hodnotí, že Organizace A **zformulovala a odsouhlasila genderové cíle a priority firmy.**

- 1. Udržení vysokého standardu kvality produktů a nabízených služeb*
- 2. Péče o vyvážený pracovní a osobní život zaměstnanců a zaměstnankyň*
- 3. Vytvářet motivující a příjemné prostředí pro zaměstnance a zaměstnankyně*
- 4. Vytvoření nové strategie pro vnitrofiremní komunikaci*
- 5. Vytvoření podmínek pro flexibilní formy práce*
- 6. Nastavení řízení diversitních týmů ve firmě*
- 7. Vytvoření Etického kodexu jako závazného dokumentu pro nastavení genderově korektního chování ve firmě*
- 8. Stanovit základní směry vzdělávání a rozvoje žen při přípravě na jejich budoucí manažerské pozice*

K podpoře genderové rovnosti se Organizace A veřejně hlásí, genderové cíle jsou **zveřejněny na webových stránkách firmy.**

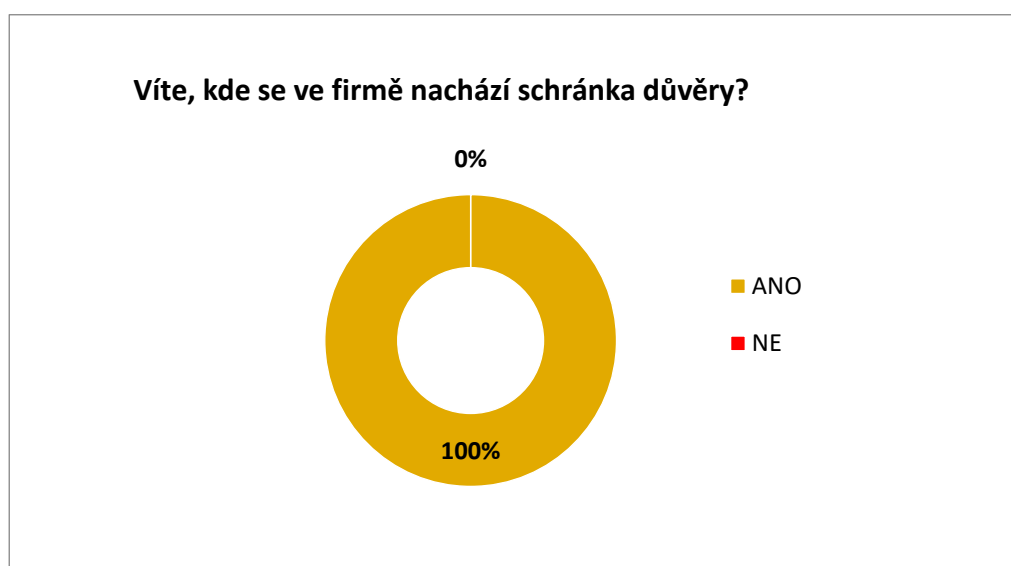
## INSTITUCIONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ POLITIKY GENDEROVÉ ROVNOSTI

### Prostředí - přátelské, bezpečné, motivující

Management firmy si uvědomuje, že ve vztazích na pracovišti dochází k uspokojování mnoha sociálních potřeb člověka, existují zde vztahy vzájemných nároků, vzájemné odpovědnosti, vzájemné spolupráce, vzájemné pomoci, ale také vztahy konkurence. Podle šetření si zaměstnanci a zaměstnankyně ve firmě dobrých vztahů vysoce cení a vzájemně se podporují. Je nutné se preventivně zabývat intenzitou práce a potenciálním časovým tlakem, vlivy narušujícími soustředění, sociální interakcí, prožíváním osobní nejistoty, riziky ohrožení zdraví, faktory směnné práce, pracovním prostředím, psychofyziologickou zátěží. **To vše je nově od roku 2019 také institucionálně zakotveno v interní směrnici s názvem *Etický kodex*.**

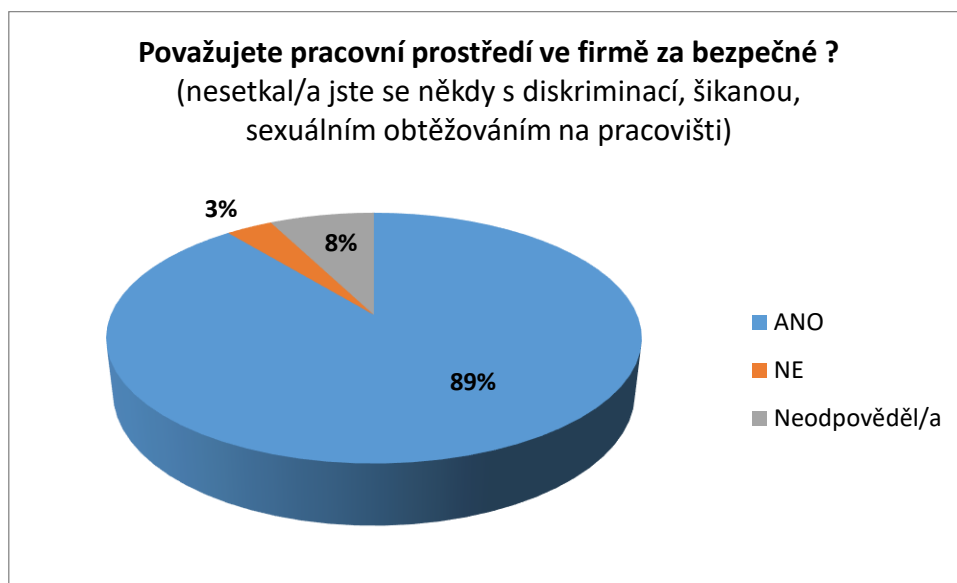
### Nulová tolerance sexuálního obtěžování, šikany, diskriminace

Management firmy nepřipouští žádnou toleranci sexuálního obtěžování, šikany nebo diskriminace. Pro zajištění bezpečného prostředí zaměstnanců/kyň byla také zprovozněna **schránka důvěry**. Dle šetření všichni zaměstnanci a zaměstnankyně vědí, kde mohou schránku důvěry pro její využití v praxi najít:



Všichni zaměstnanci a zaměstnankyně byli o schránce důvěry informováni, o praktických možnostech jejího využívání v praxi včetně zpětnovazebního mechanismu. Dotazy a náměty jsou vyhodnocovány a management firmy na ně odpovídá a reaguje cestou individuálních odpovědí. V případě, že jsou to dotazy obecné a anonymní, reakce se objeví na firemní nástěnce.

**Otázky šikany, diskriminace, nevhodného chování a obtěžování jsou explicitně vymezeny jako nežádoucí ve vnitřní interní směrnici s názvem Etický kodex.** Jedná se o řízený dokument, který vešel v platnost 23. 4. 20219 (Instrukce Etický kodex, s. 4). Firma a její vedení se rozhodně neztotožňuje s jednáním, které by bylo v rozporu se zásadami tohoto Etického kodexu. Každý zaměstnanec či zaměstnankyně mohou v těchto otázkách kontaktovat svého nadřízeného, nebo přímo jednatele a ředitele firmy. Zaměstnanci/kyně firmy A považují celkově pracovní prostředí ve firmě v naprosté většině za bezpečné.



### **Organizace pracovního prostředí**

Předmětem zájmu v tomto smyslu mohou být nejen výrobní prostory, ale také schodiště, chodby, sklady, vnitropodnikové komunikace. Ve všech těchto prostorách jejich uspořádání a vybavení odpovídá požadavkům bezpečnosti a hygieny práce, včetně příslušných limitů na pracovní prostředí – osvětlení, prach, hluk. Zaměstnanci/kyně mají povinnost účastnit se školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, podrobit se lékařským prohlídkám, také dodržovat právní a ostatní předpisy zaměstnavatele zaměřené na bezpečnost a ochranu zdraví, řídí se příslušnou průvodní dokumentací, to vše je systematicky a pravidelně kontrolováno. Vzhled budovy má celkově význam pro vytváření identity firmy. Vybavení nábytkem, materiálem, technologiemi jasně svědčí o tom, co je pro organizaci prioritou. Každý zaměstnanec/kyně má své plně vybavené pracoviště pro výkon práce, dostatečný prostor pro práci. Všichni zaměstnanci a zaměstnankyně se mají ve firmě cítit spokojeně. **Tuto problematiku řeší základní firemní směrnice, a to Organizační řád, Pracovní řád i Etický kodex.**

## **PERSONÁLNÍ POLITIKA**

Je souborem zásad, metod a nástrojů v oblasti personální. Určuje pravidla přístupu k řízení lidí v organizaci, způsoby jednání se členy kolektivu, očekávané způsoby jednání manažerů a manažerek, a to především při řešení personálních záležitostí. Personální politika je koncepcí realizace personální strategie, určuje pravidla realizace personálních činností. Odpovědnost nese vrcholové vedení, linioví manažeři a personální útvar.

### ***Agenda RLZ***

V rámci ISO 9100 se všechny personální činnosti v Organizaci A řídí organizační dokumentací na roky 2013-2022. Agenda se člení na posloupnost pracovních postupů tak, jak na sebe jednotlivé agendy v praxi navazují. Personální agenda obsahuje nábor zaměstnanců/kyň, popis pracovních pozic, plánování personálních činností. *Agenda odměňování* souvisí s výpočtem mezd, zaznamenáváním přesčasů, dodržováním pracovního práva. *Agenda rozvoje lidských zdrojů* obsahuje hodnocení zaměstnanců/kyň, formování kariéry jednotlivých zaměstnanců/kyň, obecné otázky i plán vzdělávání. *Agenda BOZP + zdraví* souvisí s pracovními úrazy a zdravotní prevencí.

Personální politika firmy A je unifikovaná, řídí se jasnými pravidly, pravidelně je podrobována auditní činnosti. Vydání certifikátu ISO 9100 je také spjato s kontrolou řízení lidských zdrojů.

### **Přijímání nových zaměstnanců/kyň**

Pravidla nábory jsou nastaveny transparentně a genderově korektně, audit nezjistil žádné pochybení. Kritéria výběru zaměstnanců a zaměstnankyň zahrnují nezbytné požadavky, které Organizace A stanovuje jednak podle vlastních potřeb, tj. dosaženého vzdělání, prokázání dosavadní praxe, specifických znalostí a dovedností, jednak také vychází z trestní bezúhonnosti, zdravotní způsobilosti k pracovním úkonům či jazykového vybavení (je-li na danou pracovní pozici požadováno).

### **Propouštění zaměstnanců/kyň**

V případě, že je rozhodnuto o redukci stavu zaměstnanců/kyň, následuje rozhodování, kteří pracovníci/ce budou propuštěni. Výběr propuštěných zaměstnanců/kyň by neměl mít dopad na činnost organizace, měl by být vždy v souladu s platnými zákony a měl by být spravedlivý. Snižování počtu zaměstnanců/kyň by pro samotné zaměstnance a zaměstnankyně mělo být co nejméně bolestivé a neměla by být poškozena pověst organizace jako zaměstnavatele. Organizace nabízí pomoc odcházejícím osobám a poskytuje podporu při hledání práce, viz Organizační řád, Pracovní řád (2019).

Hospodářská situace na jaře 2020 přinesla v souvislosti s koronakrizí Organizaci A mnoho negativních dopadů. Pokud došlo dříve k rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele, tak to bylo na základě dlouhodobě špatných pracovních výsledků, neplnění pracovních povinností vztahující se k dané pracovní pozici (viz pravidelný systém hodnocení),



porušení povinností zaměstnance/kyně. Od dubna roku 2020 se však tato situace změnila. Firma se dostala do obtížné hospodářské situace. Firma dodávala výraznou část zakázek pro letecký průmysl a ten byl téměř úplně zastaven. Ve firmě dochází od dubna 2020 postupně k propouštění, především ve výrobě. Firma se snaží protazím podržet si odborníky a odbornice, které dříve těžce získávala, a prošli řadou specifických školení. Provoz je ve firmě stále omezený, od května 2020 byl zaveden „Kurzarbeit“. V současné době nelze předvídat, jak bude situace s dalším případným propouštěním.

### **Zastoupení žen a mužů ve struktuře organizace a diverzita**

Celkový počet zaměstnanců a zaměstnankyň v Organizaci A je k datu 30. 4. 2020 celkem 153 zaměstnanců/kyň na HPP. Mužů je celkem 106 a žen 47.

Co se týče genderového zastoupení pracovních pozic, muži pracují v dělnických pozicích, ve výrobě, ve skladu, v expedici: nejvíce jsou zastoupeni muži na pracovní pozici obráběč CNC – 43 mužů, dále operátor – 5 mužů, obráběč – 6 mužů. **Z pohledu rovných příležitostí v zastoupení mužů a žen ve firmě, audit vyzdvihává zastoupení žen, které působí jak v THP pozicích, tak v technických pozicích, kvalitě i ve výrobě:** ženy pracují jako asistentky, obchodní referentky, účetní, kontrolorky, na technických pozicích jako skladnice, obráběčky CNC – 11 žen, operátorky – 12 žen.

### **Organizační struktura firmy**

Základním posláním organizační struktury je především optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi jednotlivými zaměstnanci a zaměstnankyněmi organizace.

Organizační struktura nastavuje pracovní hierarchii a jasně definuje, kdo je komu odpovědný, určuje konkrétní zodpovědnost a pravomoci jednotlivých pracovních pozic, to vše umožňuje zaměstnancům a zaměstnankyním přehlednou a transparentní orientaci v kompetencích a pravomocích v rámci pracovní spolupráce uvnitř společnosti. Organizační struktura je podle rozvoje společnosti průběžně aktualizována tak, aby umožnila co nejlepší a nejefektivnější fungování Organizace A.

Aktuální organizační **struktura z roku 2020 schválená managementem firmy je nastavena genderově korektně, dává spravedlivý přístup mužů i ženám ucházet se o pracovní pozice ve firmě A.** Pracovní náplně (viz Organizační řád firmy) jsou formulovány tak, aby se na pracovní pozici mohly přihlásit obě pohlaví. Týká se to také vedoucích pozic - manažerské pozice na všech úrovních řízení mají nastaveny transparentní podmínky, které nediskriminují ženy přihlásit se do výběrového řízení.

Na vedoucích pozicích v Organizaci A převažují muži. Nicméně statutární vedení firmy si tento stav uvědomuje a zahrnuje do personální politiky spolu s **nově nastavenou genderovou strategií firmy institut „Personálního inkubátoru“.** Personální inkubátor má za

cíl systematicky připravovat, vzdělávat a mentorovat ženy na kariérní posun ve firmě a motivovat je přihlásit se do uvolněných vedoucích pozic.

V rámci pilotáže byla do inkubátoru zapojena personální referentka, která se připravuje na kariérní postup ve firmě na personální manažerku. Po pilotním ověření a následných úpravách byl institut personálního inkubátoru schválen vedením firmy k 02/2020 jako součást personální politiky firmy.

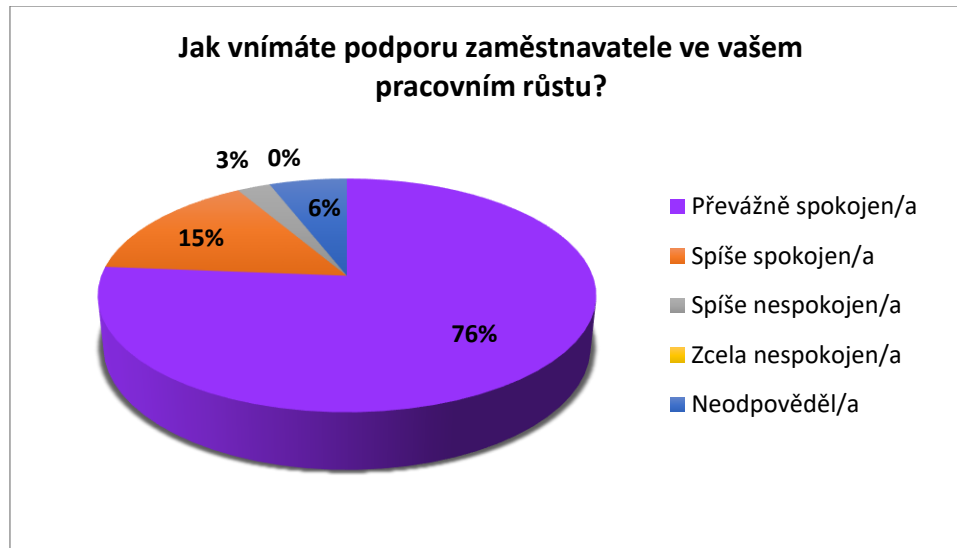
S organizační strukturou firmy je úzce propojen Organizační řád firmy, který byl aktualizován a genderově korektně upraven v souvislosti se změnami v organizační struktuře.

Organizační schéma: xxx

### **Kariérní růst a cirkulace zaměstnaných osob, zastupitelnost**

Personální rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň, péče, prohlubování a rozšiřování jejich kvalifikace je prvotním zájmem vrcholového managementu Organizace A.

Jednou z osvědčených možností stabilizace zaměstnanců a zaměstnankyň a jejich kariérního postupu je investovat do jejich dalšího vzdělávání a rozvoje potřebných kompetencí, viz *Pracovní řád*. Zaměstnanci a zaměstnankyně jsou se systémem kariérního růstu v naprosté většině spokojeni/y:

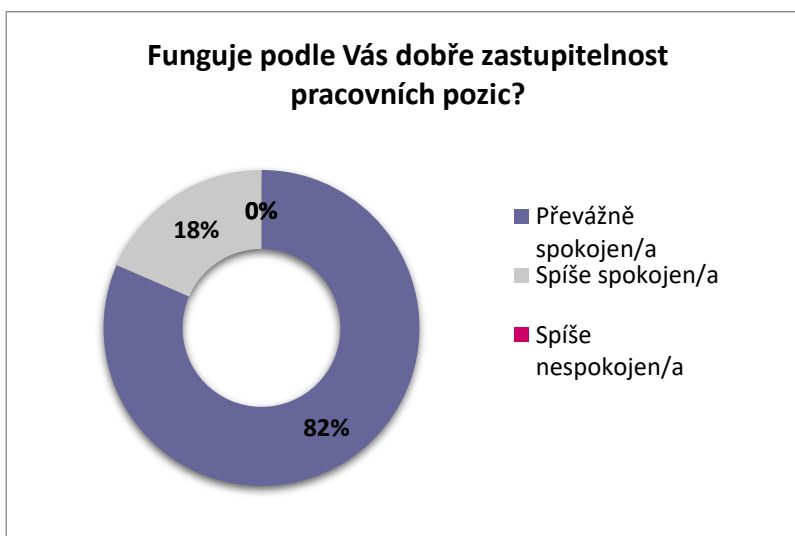


Důležitým východiskem pro odpovědné plnění úkolů jsou také pracovní náplně, které jsou ve firmě A podrobně zpracovány u všech pozic; zaměstnanci a zaměstnankyně jsou s nimi důkladně obeznámeni/ny již v rámci adaptačního procesu.

Zaměstnanci/kyně jsou **pravidelně (čtvrtletně) hodnoceni**. Hodnocení provádí přímý nadřízený. Hodnocení je podkladem jak pro kariérní růst, tak pro odměňování, jež transparentně nastavuje nově vytvořený **Motivační řád (2019)**. Formulář „Zápis o hodnocení“

zaměstnanec“ je také součástí tohoto dokumentu. Tady dostává prostor k vyjádření, jak manažer/ka, tak také příslušný zaměstnanec/kyně.

Management firmy podporuje využitelnost a **zastupitelnost** zaměstnanců a zaměstnankyň. Matice zastupitelnosti je zahrnuta v organizačních dokumentech. Tyto dokumenty jsou členěny na úseky: TPV, OÚ, Kvalita. Zastupitelnost je transparentní a genderově spravedlivá, neboť zastupitelnost se váže k funkčním náplním. Podle šetření zaměstnanci a zaměstnankyň neshledávají v nastavené zastupitelnosti nedostatky:



### **Rozvoj a vzdělávání**

Firemní vzdělávání v Organizaci A zahrnuje jednak vnitropodnikové vzdělávání, kdy se zaměstnanci/kyně v rámci své pracovní pozice zaškolují, pracují vedle zkušeného kolegy nebo kolegyně, také se vzdělávají mimo firmu, kdy se účastní kurzů a školení, pořádaných různými agenturami, akreditovanými jednotlivými ministerstvy. Od 1. 11. 2019 se školí téměř celá firma, a to v počtu 105-ti lidí, v rámci projektu podnikového vzdělávání, a to v oblastech: obecné IT, měkké a manažerské dovednosti, jazykové vzdělávání, účetní, ekonomické a právní kurzy, také v oblasti technické a jiného odborného vzdělávání. Tento projekt poběží celkově dva roky. Úspěch zaměstnanců a zaměstnankyň bývá obecně podbarven určitými okolnostmi, které vytvářejí tlak na jejich osobnost, také na to, aby se ve své roli cítili spokojeně. Firma si uvědomuje, že je důležité disponovat motivovanými a loajálními zaměstnanci/kyněmi, viz *Pracovní řád (2019)*.

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců/kyň probíhá v Organizaci A **systematicky na základě vzdělávacího plánu**.

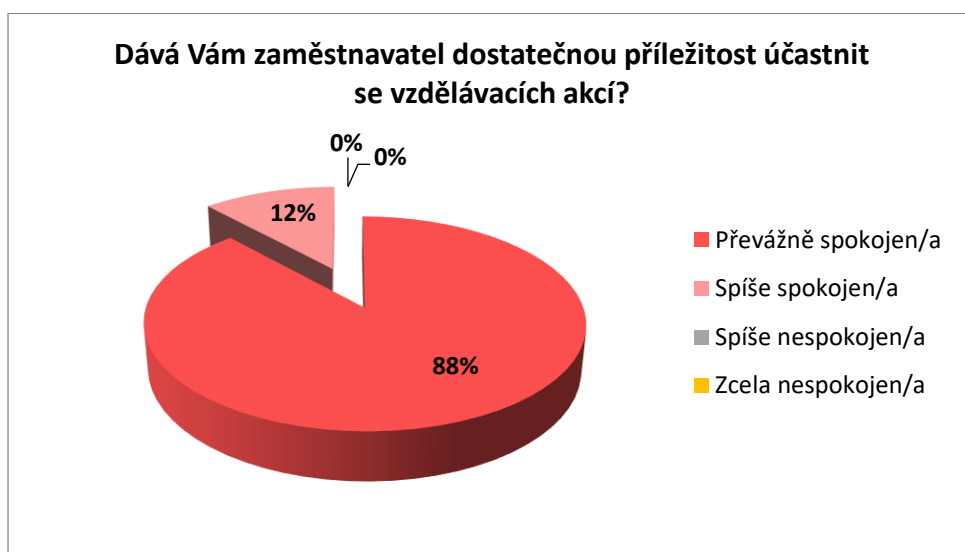
Na základě požadavků od vedoucích úseků a podle listů kvalifikace je zpracován na konci kalendářního roku dokument plán přípravy zaměstnanců a zaměstnankyň na příslušný kalendářní rok, ten se pak člení na tyto kategorie:

- THP pracovníci/ce a vedoucí pracovníci/ce společnosti

- výrobní dělníci/ce podle činností
- nově přijatí zaměstnanci/kyně

Plán školení zaměstnanců/kyň na daný rok schvaluje ředitel firmy. Vzdělávací plán zahrnuje jednak zákonná školení (prováděná většinou interně) a také školení vyplývající z pracovní náplně a aktuálních potřeb firmy s ohledem na její rozvoj, implementaci nově pořízených technologií apod.

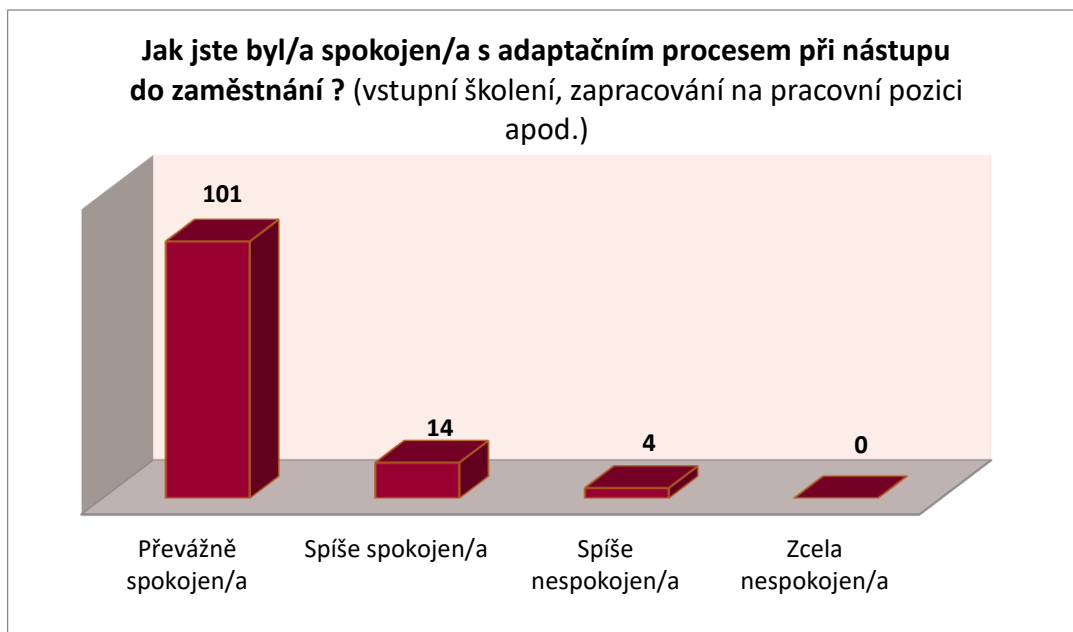
Zaměstnanci/kyně jsou s možnostmi účastnit se vzdělávání celkově spokojeni/y, jak ukazuje následující graf z dotazníkového šetření:



V oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců/kyň audit neshledal žádné genderové pochybení. Pro firmu A jsou zaměstnanci klíčovým faktorem úspěchu. Firma na rozvoj zaměstnanců/kyň klade velký důraz, odborný růst zaměstnanců/kyň považuje firma za jednu ze svých základních priorit.

#### Adaptační procesy (viz management mateřské/rodičovské)

Každý nově přicházející zaměstnanec či zaměstnankyně prochází systematickým adaptačním procesem, kdy se řízeně seznamují s chodem firmy a se svými budoucími povinnostmi. Využívají se metody e-learningu, metody motivační a aktivizační, např. motivační rozhovory, poskytování zpětné vazby. Každý jednotlivec/kyně postupuje podle předem vypracovaného harmonogramu. Podle dotazníkového šetření jsou zaměstnanci a zaměstnankyně s tímto vstupním adaptačním procesem zapracování do pracovní pozice celkově spokojeni/y:



Tímto způsobem se postupuje i v případě, kdy se vrací zaměstnanec či zaměstnankyně z mateřské nebo rodičovské dovolené. Přetržka, která vznikla tím, že tito zaměstnanci a zaměstnankyně plnili svoje mateřské a otcovské povinnosti, je korigována vytvořením individuálního adaptačního plánu, viz *Pracovní řád (2019)*.

**Audit velmi pozitivně hodnotí přístup firmy k adaptaci rodičů vracějící se po MD/RD:**

V říjnu roku 2019 vešla v platnost „*Směrnice pro komunikaci s rodiči na MD/RD*“, kde je jasně řečeno, že odchod na MD/RD je vnímán jako dočasný stav a nejvhodnějším nástrojem návratu zaměstnanců a zaměstnankyň do pracovního procesu je vytvoření plánu, který bude specifikovat všechny činnosti usnadňující hladký průběh jejich znovu začlenění do pracovních povinností a pracovního kolektivu. Je také určen patron/ka, kteří jsou zodpovědní za celý tento proces, včetně komunikace s těmi, kteří jsou na MD/RD.

Mentoring

Výkon celé firmy je řízen strategickými nebo klíčovými cíli celé organizace, a ty jsou rozpracovány do dílčích cílů jednotlivých útvarů, týmů i jednotlivců. Sem patří i soustavný rozvoj všech zaměstnanců a zaměstnankyň. Ve firmě se uplatňují formy mentoringu a koučování, také zpětná vazba, která je zajišťována pomocí pravidelného hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců a zaměstnankyň v součinnosti se středním a vrcholovým managementem.

Audit kvituje, že Organizace A implementovala nástroj mentoringu také v rámci nově vytvořeného personálního inkubátoru - tj. rámci v systematické přípravy žen do vedoucích pozic. Zde je nastaven systém mentoringové podpory a přidělení funkce mentora ženám zapojených do inkubátoru.

## Spravedlivé odměňování

### Platová transparentnost

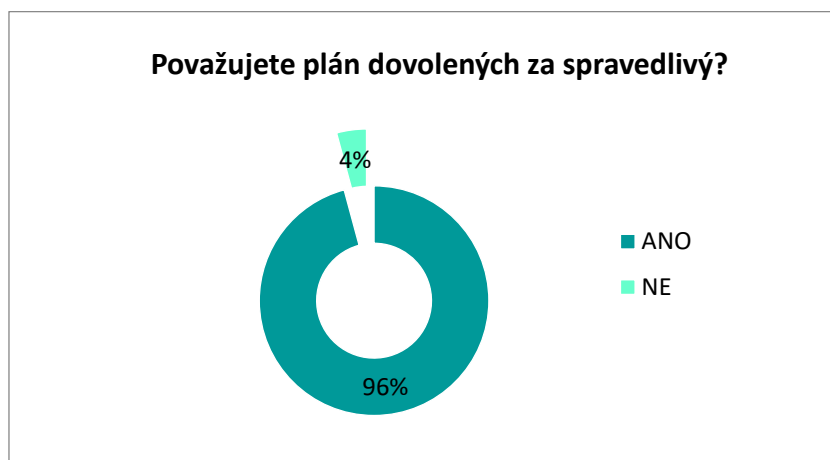
Organizace A dodržuje platovou spravedlnost, vychází z platné legislativy, při odměňování je posuzována složitost, odpovědnost a namáhavost vykonané práce. Jiná kritéria diferenciací mezd, platů nebo odměn z dohod nejsou ve firmě A přípustná. Transparentnost mezd je nově zakotvena v „Motivačním řádu“ (schváleno vedením firmy k 5/2019), ve kterém je také podrobně řešen prémieový řád i podmínky vyplácení měsíčních bonusů.

### Benefity – transparentnost a přehlednost

Interní směrnice firemní „Motivační řád“ (2019) řeší i otázku benefitů, ve kterém je transparentně řešen systém jejich poskytování. Organizace A poskytuje příspěvek na stravné a na dopravné. Zaměstnanci a zaměstnankyně mají nárok na dary k životnímu výročí, na věrnostní jednorázový příspěvek za odpracované roky, stejně tak i na příspěvek za získání nového zaměstnance/zaměstnankyni.

### Dovolená – spravedlivé rozvržení plánu dovolených

Zaměstnanci a zaměstnankyně Organizace A mají nárok na čtyři týdny dovolené. Hromadné čerpání dovolené zaměstnavatel nařizuje pouze výjimečně v případech, když je to nezbytné z provozních důvodů. Je vytvořen a schválen „Plán čerpání dovolených na daný rok“. Zaměstnavatel při stanovování rozvrhu dovolených přihlíží nejen ke svým provozním důvodům, ale rovněž k zájmům a individuálním (rodinným) potřebám zaměstnanců a zaměstnankyň. Čerpání dovolené schvaluje přímý nadřízený podle návrhu čerpání dovolených, který je schválen ředitelem společnosti. Zaměstnanci a zaměstnankyně žádají o schválení dovolené dva týdny předem, prostřednictvím docházkového systému. Pracovníci a pracovnice jsou s nastaveným způsobem čerpání dovoleným ve firmě v naprosté většině spokojeni/y, jak zobrazují výsledky dotazníkového šetření:



## Sladování práce a osobního života

### Pracovní doba a flexibilní formy práce

Výroba funguje v Organizaci A na dvousměnný provoz. Evidenci pracovní doby vede pomocná účetní. **Firma A se stala flexibilním zaměstnavatelem.** Od roku 2019 byla ve firmě A zavedena pružná pracovní doba, která je uplatňována u technickohospodářských pracovníků a pracovníků z obchodního úseku, zaměstnanců a zaměstnankyň vedení a správy firmy. Pružná pracovní doba není z provozních důvodů možná ve výrobě. **Směrnice o fungování pružné pracovní doby, která nastavuje rovné podmínky k jejímu využívání a jednoznačná nediskriminační kritéria,** je součástí *Pracovního řádu*. Zaměstnanci a zaměstnankyně toto nové opatření flexibilní formy práce velmi oceňují a vnímají to jako velmi vstřícný krok k umožnění sladování rodinného a pracovního života. Dále se ve firmě umožňují **zkrácené pracovní úvazky.**

Audit tento přístup velmi oceňuje, neboť systematicky zavést flexibilní formy práce znamená pro management a personální úsek (obzvláště ve středně-velké organizaci) přenastavit vnitřní firemní procesy, upravit a nově vytvořit vnitrofiremní dokumenty apod. Tento benefit a přístup firmy se firmě vrátí v podobě motivovaných a spokojených zaměstnanců a zaměstnankyň s vyšší efektivitou práce.

Organizace A nevyužívala práci z domova ani sdílená pracovní místa, ovšem to se změnilo s příchodem koronavirové krize. Ten, kdo vedení firmy požádal, aby mohl pracovat z domu, a nepracoval ve výrobě nebo expedici, mohl tento pracovní režim využít. Důvodem byla prioritně zdravotní hlediska, protože někteří zaměstnanci/kyně se obávali možnosti šíření nákazy. Nicméně se i zde po tomto **pilotním ověření otevírá do budoucna možnost rozšířit spektrum flexibilních forem práce u THP pozic o práci z domova,** je to na zvážení managementu firmy.

### Management mateřské/rodičovské

Organizace A se začala systematicky připravovat na práci s rodiči na mateřské/rodičovské dovolené, tzn., stanovila **pravidla** pro udržování kontaktů s těmito zaměstnanci a zaměstnankyněmi a zavedla opatření k jejich snazšímu opětovnému začlenění do pracovního procesu po jejich návratu z MD/RD. K tomuto účelu je vytvořena a vydána „**Směrnice komunikace s rodiči na MD/RD**“. V současnosti jsou celkově čtyři zaměstnankyně na MD/RD.

### Podpora aktivního otcovství vč. rodičovské

Momentálně v Organizaci A na MD/RD žádní muži nejsou. Firma ovšem podporuje aktivní rodičovství například prostřednictvím firemních sportovních a jiných akcí (např. stolní hry pro celou rodinu) pro zaměstnance/kyně - rodiče s dětmi.

### Age management ve vztahu ke genderu

Ve firmě A jsou rovnoměrně zastoupeny různé věkové kategorie zaměstnanců a zaměstnankyň.

### Podmínky (nejen) pro pečující osoby

Zaměstnavatel vytváří podmínky pro (nejen) pečující osoby prostřednictvím zavedení možnosti využití flexibilních forem práce ve firmě – tj. zkrácené úvazky a pružná pracovní doba, jejíž transparentní využívání v praxi je zakotveno v platné interní směrnici.

### Poskytování péče o děti (nejen) předškolního věku

Rodičům dětí předškolního a mladšího školního věku nejvíce pomáhá zmíněná pružná pracovní doba s ohledem na jejich individuální rodinné potřeby (zavedení dětí do /ze školky/družiny/kroužků apod.) Právě zaměstnanci a zaměstnankyně s menšími dětmi nejvíce ocení možnost zkrácených úvazků.

### Možnosti dopravy do zaměstnání

Přestože je firma A podnikem střední velikosti, nemá potřebu zavádět například organizovanou firemní autobusovou linku do zaměstnání, protože zaměstnanci/kyně mají místo bydliště převážně v blízkém okolí. Zaměstnanci/kyně si tak dopravu do zaměstnání zabezpečují sami, a to vlastními vozidly nebo autobusy a vlaky.

Výhodou pro dojíždějící zaměstnance/kyně je, že mohou pakovat přímo před budovou - v souvislosti s výstavbou nové administrativní budovy bylo na parkování zaměstnanců/kyň pamatováno a vzniklo dostatečné množství parkovacích míst.

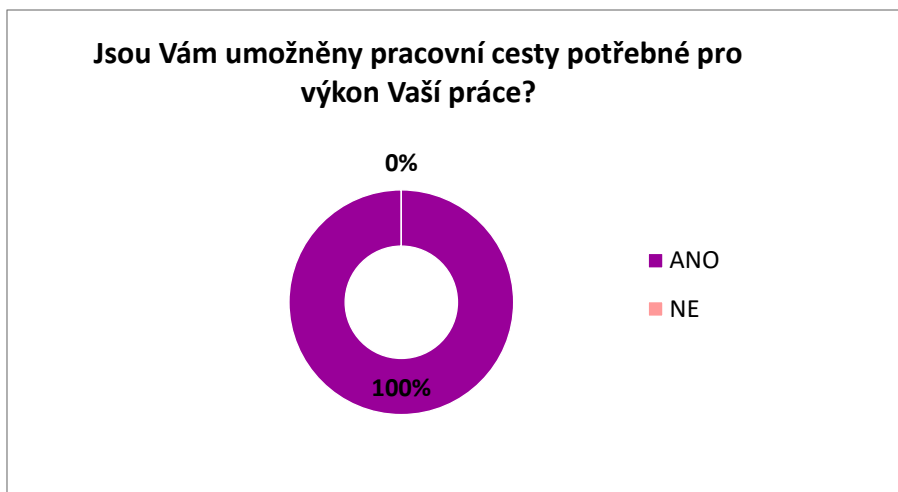
Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům a zaměstnankyním také příspěvek na dopravu, viz *Motivační řád*.

### Pracovní cesty a dlouhodobé pracovní cesty

Organizace A respektuje sladování aspektů rodinného a profesního života zaměstnanců a zaměstnankyň. Jsou konány pouze nezbytné služební cesty.

Na pracovní cesty jsou vysíláni zaměstnanci/kyně ve vazbě na jejich pracovní povinnosti, audit v této věci neshledal genderovou nekorektnost. Převážně se jedná o jednodenní služební cesty týkající se především členů obchodního úseku (zastoupení muži i ženy) při zajišťování zahraničních zakázek. Při účasti na mezinárodních a tuzemských veletrzích a výstavách (krátkodobé vícedenní pracovní cesty) je počítáno s vysláním většího počtu zaměstnanců/ zaměstnankyň. Všichni respondenti/ky vnímají, že jim je dán dostatečný prostor pro uskutečnění pracovních cest za účelem plnění pracovních úkolů nebo školení:



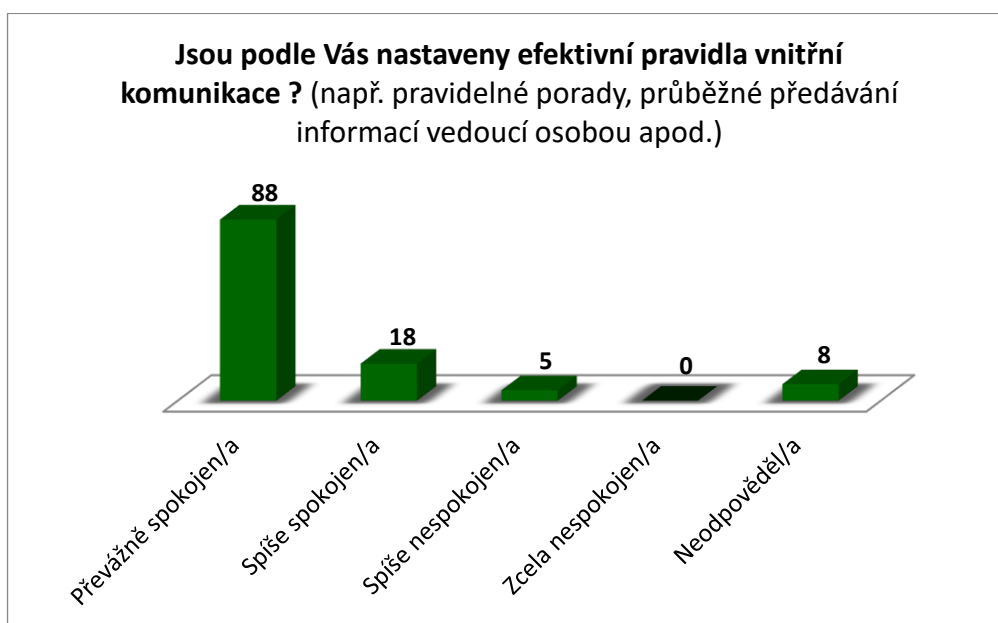


## KULTURA ORGANIZACE

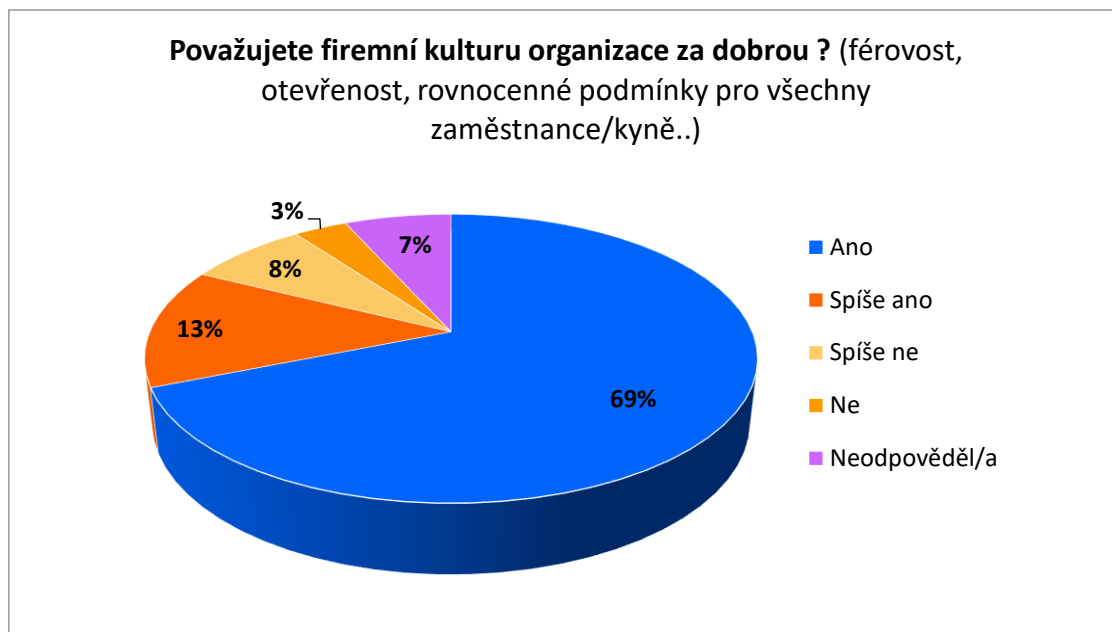
### Komunikace

Význam komunikace je pro společnost neoddiskutovatelný, ovšem důraz je kladen na to, aby komunikace byla efektivní. Komunikace také patří k měkkým manažerským dovednostem, přímé, přiměřené, upřímné a otevřené vyjadřování vlastních myšlenek, pocitů, názorů a postojů jak v pozitivní, tak v negativní rovině je její nejlepší formou.

Následující graf ukazuje, že zaměstnanci a zaměstnankyně nemají k vytvořeným pravidlům vnitřní komunikace závažnější výhrady:



Firemní kulturu považuje více než 80% pracovníků a pracovnic firmy kladně, 11% nikoliv a 7% respondentů/ek neodpovědělo:



Obecně – komunikační strategie, využívání genderově korektního jazyka, institucionálně ukotvená kontrola užívání jazyka, obrazové materiály

**Kultura firmy A je definována v interní směrnici *Etický kodex*.** Etické východiska a zásady v ní zakomponované vznikaly a zaznamenávaly se postupně. Všechny definované teze a zásady pomáhají nově příchozím orientovat se ve vnitřní kultuře firmy A. Vnitřní kultura firmy má za cíl, aby všichni členové a členky kolektivu chodili do práce s pocitem, že mohou sdělovat svoje myšlenky a názory. Management firmy, střední i vrcholový se snaží, aby v kolektivu panovala sebejistota, spokojenost, spolupráce a vstřícná komunikace.

V souvislosti s přijatou genderovou strategií byla jako součást firemní kultury nastavena pravidla a kontrola užívání genderového jazyka, došlo k úpravě genderově korektního jazyka ve firemních dokumentech.

Interní – intranet (a jeho dostupnost), směrnice (a další závazné dokumenty a způsob šíření), formální (pravidla komunikace např. v hierarchii) a neformální (např. každodenní komunikace i mimopracovní aktivity - síťování, teambuilding,...)

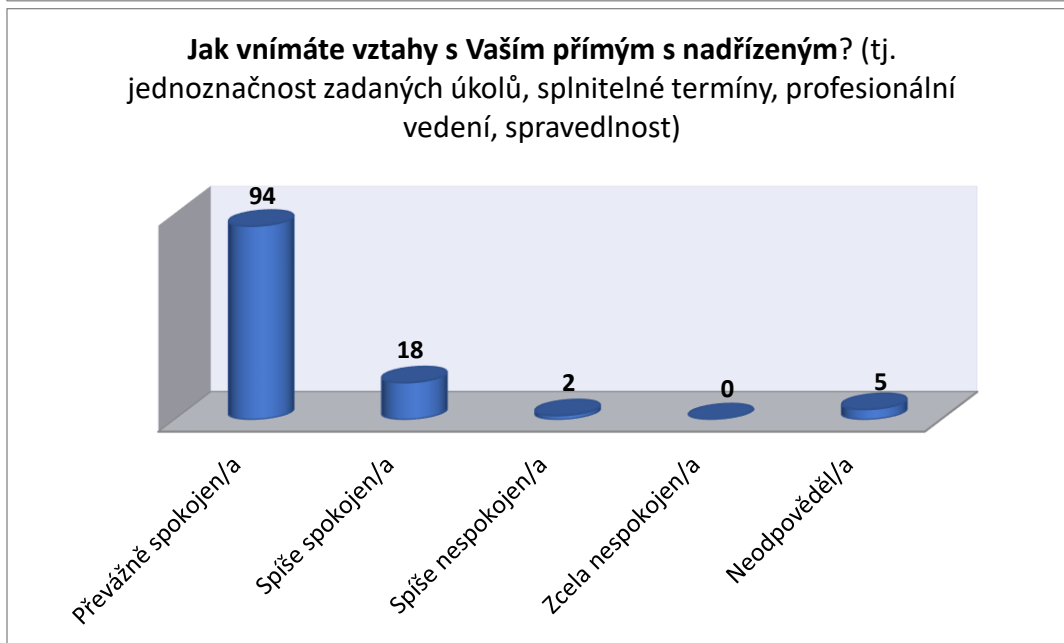
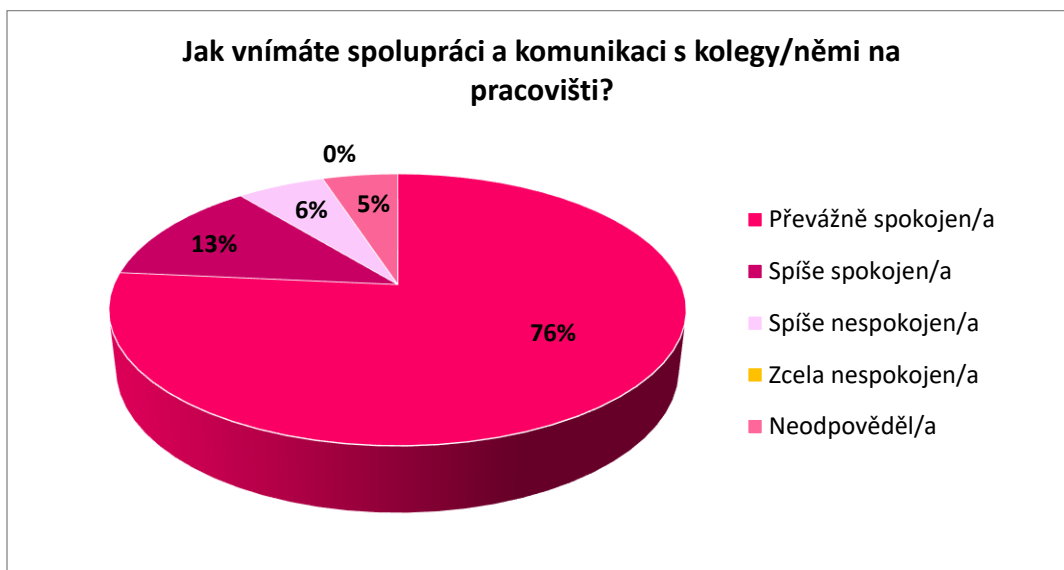
Organizace A má precizně vypracovány vnitřní směrnice a dokumenty, které transparentně nastavují vnitřní pravidla firmy:

**Etický kodex** je součástí vnitrofiremní komunikace od dubna 2019, nastavuje základní pravidla chování a jednání zaměstnanců a zaměstnankyň. Jsou zde také řešeny otázky vztahu firmy k zákazníkům, dodavatelům i širší veřejnosti.

**Pracovní řád.** Ten je **komplexním transparentním zdrojem všech důležitých informací pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně**, včetně odkazů na nové směrnice vznikající v návaznosti na změny směrem k vytvoření genderově příznivé firmy (např. *Etický kodex, Směrnice pružné pracovní doby, Mzdový řád* apod.).

Dalším nástrojem vnitrofiremní komunikace ve firmě A je **intranet**, který je využíván jako úložiště společných dat a informační zdroj pro všechny zaměstnance/kyně. Je transparentním místem pro uložení všech vnitrofiremních směrnic včetně jejich aktualizací, s jejichž změnami se mohou zaměstnanci/kyně prostřednictvím intranetu snadno seznámit, a zároveň vedoucí pracovníci/ce mají přehled o tom, jak všichni členové/ky kolektivu sledují novinky.

Následující grafy ukazují, že zaměstnanci a zaměstnankyně jsou se spoluprací s kolegy/němi i přímým nadřízeným převážně spokojeni/y:



Na počátku dubna 2020 vešla v platnost „Strategie pro vnitrofiremní komunikaci“, která ohledně intranetu uvádí: „Organizace A investuje do plánování a zefektivnění intranetu ve firmě. Některá témata by šla shrnout do těchto bodů:

- Účel a cíle intranetu
- Osoby či útvary odpovědné za provádění a řízení
- Funkční plány, informační architektura, rozvržení stránek, design stránek
- Realizace plánů a vyřazování stávajících systémů
- Vymezování a provádění zabezpečení intranetu
- Jak zajistit právní hranice a další omezení
- Úroveň interaktivity (např. wiki, on-line formuláře)“

Zefektivnila se část pro úložiště dokumentů, přístupy zaměstnanců/kyň k jednotlivým dokumentům, dále se pracuje na nástroji pro vnitrofiremní komunikaci.

*Mimopracovní komunikace:*

Firma A pravidelně pořádá vánoční večírky a teambuildingy, které mají většinou formu sportovních dnů, jejich součástí jsou soutěže pro zaměstnance/kyně i jejich rodinné příslušníky, včetně dětí.

**Externí komunikace a spolupráce - webové stránky, reklama, účast na konferencích a soutěžích (šíření dobré praxe), komunikace volných pracovních míst,...**

Organizace A provozuje webové stránky xxx. Stránky jsou přehledné s konkrétními praktickými informacemi jak pro dodavatele, tak pro zákazníky. Webové stránky jsou důležitou součástí firemní image. Webové stránky jsou dostupné ve 3 jazykových verzích (česká, anglická, německá), jsou doprovázeny fotografiemi (genderově korektními).

Firma A se prezentuje také na národních i mezinárodních veletrzích.

Komunikace volných pracovních míst: nábor nových zaměstnanců/kyň probíhá jednak ve spolupráci se středními odbornými školami, tak prostřednictvím zveřejňování pracovních nabídek na úřadech práce a pracovních portálech.

Aktuálně se nábor nových zaměstnanců v souvislosti s krizí po omezení zakázek po březnu 2020 pozastavil, v podkladové dokumentaci však auditní tým neshledal žádné pochybení.

**Vztahy – hierarchické (rozhodovací procesy), kolegiální (týmové, síťování,...)**

Týmová práce je základem vysoké výkonnosti firmy. Každé snažení se upíná k dosahování různých konkurenčních výhod, kdy organizace získává náskok před konkurencí. Organizace podporuje a rozvíjí kariéru svých zaměstnanců a zaměstnankyň. Ředitel firmy věří, že podpora maximálního výkonu je tím nejlepším systémem motivace či stimulace.

Nadřízení pravidelně kontrolují činnost svých podřízených, ve všech směrech je patrné, že disciplína tu obecně dosahuje vysoké úrovně. **Pracovní procesy jsou standardizovány, práce je organizována podle daných procedur organizace.** Dbá se na to, aby zaměstnanci a zaměstnankyně vše prováděli tak, jak je předepsáno v podnikových procesech. Vše je pro zákazníka vyrobeno včas, v odpovídající kvalitě, služby jsou poskytovány s ohledem na vědomí odpovědnosti, odbornosti, tvořivosti. Dodržují se plánované termíny, kvalita produkce dosahuje maximální úrovně, čemuž také odpovídají certifikace ISO aj.

### **Společenská odpovědnost**

Organizace A reprezentuje místní/regionální poměry. Efekty z jejího podnikání zůstávají v daném regionu. Danému regionu poskytuje pracovní místa, stává se sponzorem charitativních a dalších akcí. Okolí firmu A zná, ta dotváří urbanizaci, celkově oživuje prostor. Podílí se na péči o životní prostředí, na úpravách přírodního a obytného prostředí v zázemí organizace, poskytuje příspěvky na veřejnou zeleň.

### **Spolupráce se školami – stáže a podpora nestereotypního výběru zaměstnání dle pohlaví**

Důležitá a vysoce přínosná pro Organizaci A je spolupráce se školami v daném regionu, a to se středními školami, převážně odbornými. Zaměření spolupráce vychází především z požadavků firmy. Je oboustranně výhodná, firma pomáhá zabezpečovat učňům a studentům/tkám firemní praxi, a naopak později získává absolventy/ky škol jako novou pracovní sílu, kterou integruje do vytvořených pracovních týmů ve firmě. Organizace A zaměstnává také absolventy/ky vysokých škol, kteří sem přinášejí do zaběhnutého kolektivu tvůrčí odvahu a kreativitu.

### **Spolupráce s NNO**

Organizace A nespolupracuje s církevními organizacemi, nadacemi a sdruženími, stejně tak s občanskými sdruženími, spolky, obecně prospěšnými společnostmi.

### **Nastavení sponzoringových aktivit**

Organizace A poskytuje peněžité dary, a to např. xxxx, dále příspěvky chráněné dílně a také folklórním spolkům.

### **Dobrovolnictví zaměstnanců/kyň**

Někteří zaměstnanci/kyně jsou součástí jednotlivých dobrovolnických organizací – dobrovolných hasičů, dva z nich jsou externími pomocníky při řešení dopravních nehod. Firma je s jejich činností srozuměna.

## Závěrečné shrnutí a doporučení:

Genderový audit velmi pozitivně hodnotí, že Organizace A **zformulovala a odsouhlasila genderové cíle a priority firmy**. Genderové cíle jsou zveřejněny na webových stránkách firmy, čímž se **firma veřejně hlásí** (veřejnosti, zákazníkům, dodavatelům, potenciálním zaměstnancům/kyním) **k uplatňování politiky genderové rovnosti**.

Pracovní procesy jsou ve firmě A standardizovány, řídí se jasnými a transparentními pravidly, práce je organizována podle daných procedur organizace. Normy jsou systematicky nastaveny pro vnitrofiremní komunikaci a jsou základním východiskem pro snadnou orientaci ve vnitrofiremních procesech. Všichni zaměstnanci /kyně jsou s pravidly seznámeni včetně nově příchozích. Vnitřní směrnice (pracovní řád, organizační řád, motivační řád, směrnice pružné pracovní doby a další) nastavují transparentní a genderově korektní pravidla vnitrofiremní kultury: vytváření rovnocenných podmínek pro kariérní růst, rozvoj a vzdělávání, spravedlivý systém odměňování s ohledem na pracovní výkon a jeho kvalitu, rovné podmínky ke sladování rodinného a pracovního života žen a mužů.

Organizace A se k podpoře rovných příležitostí žen a mužů nejen hlásí, ale také je naplňuje v praxi firmy. Organizace A zavedla v posledních 2 letech **řadu nových pro-genderových opatření**:

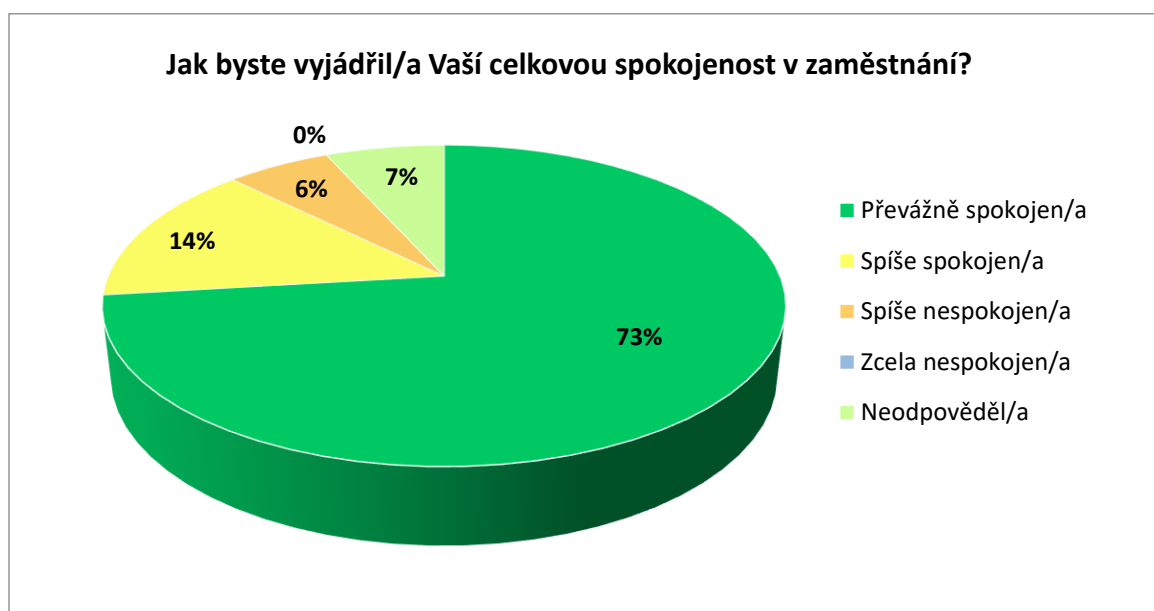
- firma se stala **flexibilním zaměstnavatelem**, tzn. implementovala do chodu firmy tyto flexibilní formy práce: zavedení pružné pracovní doby, která je od roku 2019 uplatňována u technickohospodářských pracovníků a pracovníků z obchodního úseku, zaměstnanců a zaměstnankyň vedení a správy firmy. V této souvislosti byla vytvořena Směrnice o fungování pružné pracovní doby, která nastavuje rovné podmínky a nediskriminační kritéria k jejímu využívání; dále se ve firmě umožňují **zkrácené pracovní úvazky**.
- upravená **organizační struktura firmy**, která je nastavena genderově korektně, a dává spravedlivý přístup mužů i ženám ucházet se o pracovní pozice ve firmě A
- **zavedení nového způsobu podpory a motivace žen do vedoucích pozic**, a to prostřednictvím nově vytvořeného institutu **Personálního inkubátoru** zaměřeného na systematickou personální práci směřovanou na podporu žen ve vedoucích/manažerských funkcích. Personální inkubátor se po pilotáži na pozici personální manažerky a schválením managementem firmy stal součástí personální politiky firmy.
- **transparentnost mezd je nově zakotvená v Motivačním řádu, který stanovuje, že při odměňování je posuzována složitost, odpovědnost a namáhavost vykonané práce**. V Motivačním řádu je také podrobně řešen prémieový řád i podmínky vyplácení měsíčních bonusů. Motivační řád nedává žádný prostor pro zvýhodnění nebo znevýhodnění zaměstnanců na základě pohlaví.
- s ohledem na proměnu vnitřní kultury genderově korektním směrem, je vnitřní kultura firmy institucionálně zakotvena ve vnitřní směrnici **Etický kodex**. Etický kodex vešel

v platnost v dubnu 2019, nastavuje základní pravidla chování a jednání zaměstnanců a zaměstnankyň včetně prosazování rovných podmínek žen a mužů na pracovišti.

- v souvislosti se zaváděním genderových opatření do firemní kultury byl vytvořen také důležitý vnitrofiremní dokument, kterým je **Pracovní řád**. Ten je vhodným **komplexním transparentním zdrojem všech důležitých informací** pro všechny zaměstnance/kyně, poskytuje jasnou vstupní orientaci také nově příchozím kolegům a kolegyním (o pracovních podmínkách a pravidlech aj.). Pracovní řád je zároveň základním výchozím dokumentem pro nové směrnice vytvořené v návaznosti na zavádění genderově příznivého firemního prostředí; Pracovní řád formuje jednotlivé vnitřní předpisy (Etický kodex, Motivační řád, Směrnice pružné pracovní doby, Pravidla vnitrofiremní komunikace, Směrnice pro komunikaci s rodiči na MD/RD).

- firma se také od roku 2019 vydala na cestu zefektivnění intranetu a jeho využívání pro komunikaci. V tomto směru udělala velký kus práce, zakoupený software byl přizpůsoben na míru potřebám firmy, zaměstnanci/kyně absolvovali zaškolení a získali své jedinečné přístupy. Jsou plánovány další kroky, např. elektronická schránka důvěry.

**Vnitřní kultura Organizace A je otevřená a genderově spravedlivá– vymezuje rovné podmínky žen a mužů na pracovišti.** Zaměstnanci a zaměstnankyně jsou ve firmě celkově velmi spokojení/y, jak ukazují výsledky šetření:



**Je důležité, aby Organizace A v úsilí a nastavených procesech v oblasti prosazování rovných příležitostí mužů a žen na pracovišti pokračovala a sledovala nové trendy. Aby se tomuto tak stalo, je nezbytné, aby management a personální manažer/ka firmy pravidelně sledoval, vyhodnocoval a dle potřeb aktualizoval genderovou strategii a cíle.**