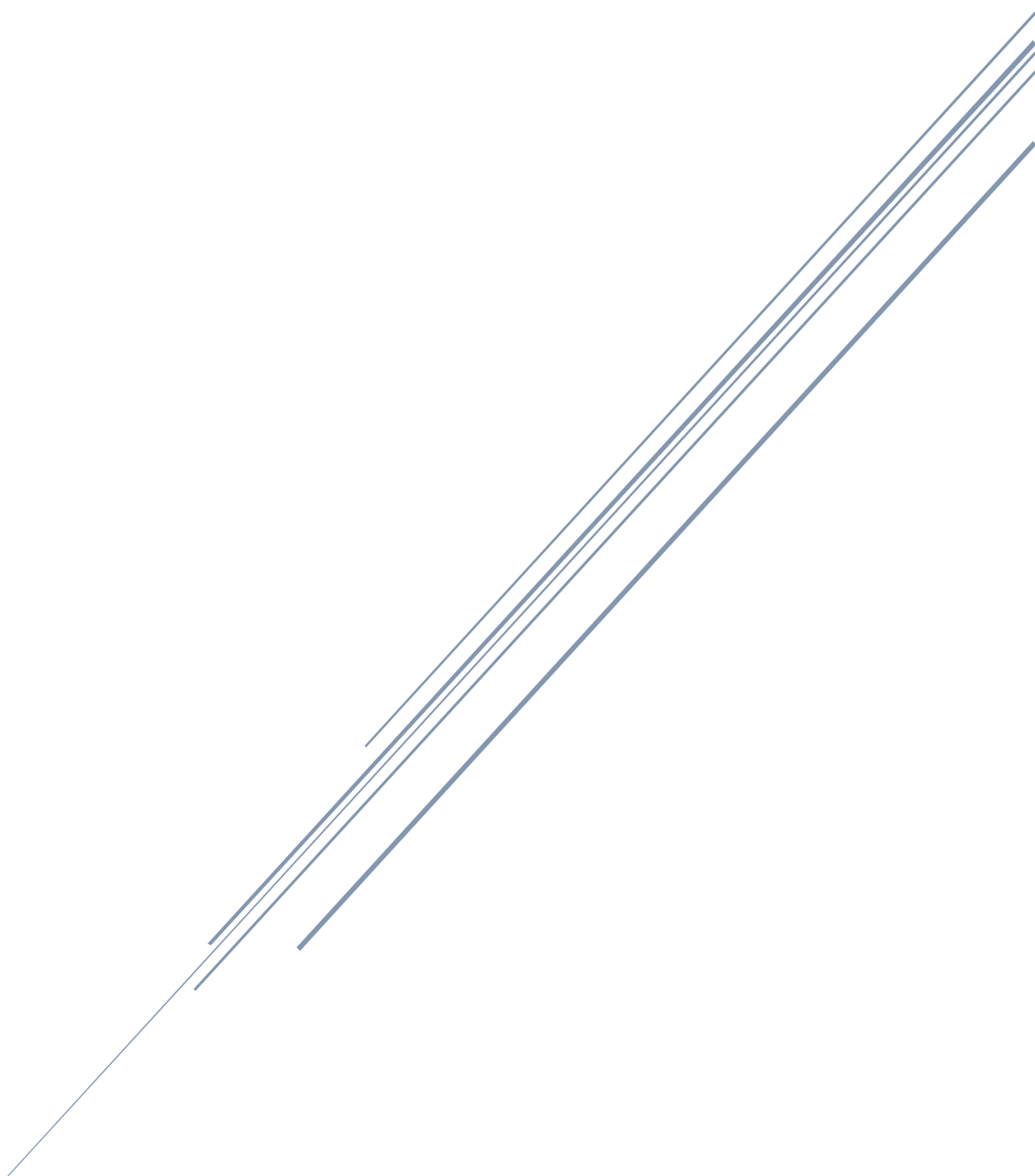


GENDEROVÝ RE-AUDIT

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA GENDEROVÉHO RE-AUDITU
společnosti I. SPZ s.r.o.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Genderově transparentní rovnost
CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0009936

I.SPZ GENDEROVÝ RE-AUDIT

Zadavatelská organizace:

I. SPZ s.r.o., zapsaná u Krajského soudu v Hradci Králové pod spisovou značkou C 27, U Panasonicu 375, Staré Čívce, 530 06 Pardubice IČO: 005 28 749, DIČ: CZ00528749, zastoupená Jakub Lahnerem, jednatelem společnosti, Kontaktní údaje: info@1spz.cz

Organizace realizující genderový re-audit

Melting Group s.r.o., zapsaná u Městského soudu v Praze pod spisovou značkou C 249136, Františka Křížka 460/15, Holešovice, 170 00 Praha 7, Kontaktní údaje: rosenbaum@melting.cz

Auditorský tým

Ing. Magdalena Horká, vedoucí auditorského týmu

Zodpovídá za jednotlivé aktivity při realizaci genderového re-auditů jako je kvalitní průběh celého re-auditů, komunikace průběhu genderového re-auditů organizací, která realizuje genderový re-audit, komunikace průběhu genderového re-auditů re-auditované organizací, koordinace činnosti auditorského týmu, pravidelné porady, dodržování stanoveného harmonogramu. Realizaci genderového re-auditů tzn., sběr a analýzy dat, tvorba závěrečné zprávy, prezentace výsledků re-auditů vedení organizace.

Ing. Tomáš Karhan MBA, LL.M, člen auditorského týmu

Zodpovídá za sběr a analýzu dat při realizaci genderového re-auditů, zpracování dat pro závěrečnou zprávu. Zodpovídá za organizaci skupinových rozhovorů a vedení dokumentace ze skupinových rozhovorů na základě požadavků vedoucího auditora. Má určený podíl na prezentaci závěrů re-auditů vedení organizace, zodpovídá za vedení dokumentace doporučení změn vycházejících ze závěrů analyzovaných dat re-auditované organizací a za grafickou úpravu závěrečné zprávy. Účastní se pravidelných porad a předkládá vedoucímu auditorského týmu zápis z jednotlivých porad.

Využitá metodika:

Sestavení auditorského týmu, realizace genderového auditu a závěrečná zpráva vychází z metodiky „STANDARD Genderového auditu“, který byl vydán Úřadem vlády České republiky v březnu 2016.

Název projektu:

Zpráva byla vypracována v rámci projektu „Implementace doporučení genderového auditu firmy I. SPZ s.r.o.“, číslo projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0009936, financovaného z ESF OPZ.

Obsah

I.SPZ GENDEROVÝ RE-AUDIT	1
Organizace realizující genderový audit	5
Auditovaná společnost	6
Základní charakteristika společnosti	8
1) Typ společnosti	8
2) Předmět podnikání	8
3) Velikost společnosti	9
Zavádění genderové rovnosti ve společnosti I. SPZ	10
Shrnutí genderového re-auditů	12
Auditované oblasti.....	12
Použité metody sběru a analýzy dat	13
Analyzované dokumenty	13
Osoby zapojené do auditu	14
Výstupy genderového re-auditů	15
Plán provedení genderového re-auditů.....	16
Oblasti pro zaměření re-auditů ve společnosti I.SPZ.....	17
Nově vytvořené dokumenty	17
1) Komunikace uvnitř firmy.....	17
2) Komunikace vně firmy	17
3) Vize firmy	18
4) Personální strategie	19
5) Organizační struktura.....	19
6) Náběr a výběr pracovních sil	20
8) Příjem nového pracovníka do společnosti, doba zácvičení ve zkušební době	21
9) Hodnocení a odměňování práce zaměstnanců v době jejich pracovního poměru, systému benefitů.....	22

10) Personální proces vzdělávání a kariérní růst zaměstnanců	23
11) Propouštění a odchod zaměstnanců	25
12) Sladění osobního, rodinného a pracovního života	26
13) Řízení talentů a Age management	27
Absolvovaná školení zaměstnanců v rámci projektu	28
1) Genderová rovnost v moderní společnosti.....	28
2) Tvorba dlouhodobých koncepcí a dokumentů firmy	28
3) Genderově vyvážená personální strategie.....	29
4) Genderově rovná komunikace uvnitř a vně firmy	29
5) Problematika sladění osobního, rodinného a pracovního života zaměstnanců	29
6) Nábor zaměstnanců	29
7) Příjem zaměstnanců a jejich adaptace.....	29
8) Hodnocení a odměňování zaměstnanců	29
9) Propouštění a odchod zaměstnanců	30
Zavedení genderové rovnosti jako celku ve společnosti I. SPZ.....	30
Shrnutí genderového re-auditů	32
Příloha č. 1: Vyhodnocení dotazníku	35

Organizace realizující genderový audit

Melting Group s.r.o. je organizací s mnohaletými zkušenostmi v dotačním prostředí, která napomáhá realizovat vize i cíle napříč podnikatelským, veřejným i neziskovým sektorem. Mezi aktivity, kterými se Melting Group s.r.o. zabývá, patří genderová rovnost (dále jen „GR“) v procesech personalistiky a řízení lidských zdrojů; vzdělávání; tvorba, mapování a využití personálních procesů ve firmě a využití bilanční psychodiagnostiky ve firmě. Melting Group s.r.o. ve firmách provádí genderové audity, nebo nabízí školení v oblasti GR v procesech personalistiky a řízení lidských zdrojů.

Auditovaná společnost

Společnost I. SPZ s.r.o. vznikla založením v roce 1990. Společnost má dlouholeté zkušenosti, a vyznačuje se profesionalitou a dobrou pověstí, která jí zaručuje přední pozici na trhu v oblasti výstavby potrubních systémů.

Cílem firmy je poskytování dodávek a služeb v nejvyšší kvalitě, proto se také společnost snaží neustále zvyšovat odbornou způsobilost svých zaměstnanců a zaměstnankyň ve všech poskytovaných činnostech a podnik každým rokem prochází auditem externích nezávislých organizací (TUV, GAS).

Hlavní činností I. SPZ s.r.o. je montáž a opravy plynových zařízení včetně revizí dle rozsahu vydaného oprávnění ev. č. 4849/6/16/PZ-M-c,e,f,g. Dále montáž horkovodů, teplovodů, rozvodů TUV, vodovodů, kanalizací z materiálu ocel a plast dle platných vydaných certifikátů. Tuto činnost zajišťuje kompletně od projektu po předání hotového díla včetně požadovaných revizí.

Mezi hlavní činnosti patří:

- Plynovody - v této oblasti se společnost I. SPZ s.r.o. věnuje výstavbám i rekonstrukcím na plynovodech a přípojkách z polyetylenu a oceli.
- Horkovody – společnost provádí montáže ocelového i předizolovaného potrubí, nadzemního i podzemního. Veškeré práce jsou prováděny odborně kvalifikovaným personálem a vlastní technikou dle platných certifikací a norem.
- Vodovody – společnost provádí výstavbu a rekonstrukce vodovodních řadů včetně přípojek. Firma disponuje potřebnou technikou i kvalifikovaným personálem.
- Přípojky a přeložky – společnost zajišťuje také jednotlivé přípojky a přeložky v oblasti plynových zařízení, horkovodů, parovodů a dalších produktovodů. Obnovení povrchů do původního stavu je samozřejmostí.

I. SPZ s.r.o. splňuje veškeré požadavky pro tyto činnosti dle požadavku TPG 923 0. Jedná se hlavně o počty svářečů ocel a plast s platnými kvalifikacemi, izolatérů plynovodů a izolatérů ostatních potrubních systémů. Pro zajištění těchto činností má firma potřebný počet kvalifikovaných techniků – svářečí technolog EWE/IWE, pracovníci pro vizuální kontrolu ocel/plast, kontrolu izolací a revizní činnost.

Firma má prostředky a montážní prostory pro svařování dle požadovaných certifikací IMS a certifikace dle TPG 923 01.

Mezi zákazníky patří i velké společnosti jako jsou: innogy, Net4Gas, s.r.o., MERO ČR, a.s., ČEPRO a.s., STRABAG a.s., COLAS CZ a.s., EUROVIA CS a.s. a mnohá města a obce v České republice.

Základní charakteristika společnosti

1) Typ společnosti

Společnost I. SPZ s.r.o. je společností s ručením omezeným. Jde o společnost, jejíž hlavní činností je montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny.

V průběhu roku 2019 došlo k rozdělení společnosti, a to odštěpením se vznikem nové nástupnické společnosti. Tato nově vzniklá společnost je také společnost s ručením omezeným. Důvodem je efektivní realizace projektu výstavby týkající se převáděné části jmění. Tato změna nijak neovlivnila zaměstnance/kyně auditované společnosti, proto nebude podrobněji popsána v rámci tohoto re-auditů.

2) Předmět podnikání

Společnost I. SPZ s.r.o. podniká na základě živnostenského oprávnění v těchto oborech:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
- Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- Projektová činnost ve výstavbě

Společnost je členem Asociace stavitelů plynovodů a produktovodů (ASPP), která sdružuje všechny firmy, které mají prokazatelně zavedený systém řízení jakosti a dodržují technická pravidla TPG, ČSN a EN pro pokládku plynovodů a produktovodů.

Ve společnosti v poslední letech došlo k personálnímu přeobsazení. Společnost tak má velký potenciál rozvoje v objemu své produkce. Velký problém, kterým byla skutečnost, že společnost na tento rozvoj nebyla absolutně personálně připravena a chyběla jí spousta dokumentů, které bylo nutné vypracovat. Díky projektu vzniklo mnoho nových dokumentů a směrnic, které pomohou nejen v personální oblasti, ale celkově v rozvoji společnosti a jejímu posunu vpřed.

3) Velikost společnosti

Společnost I. SPZ s.r.o. má průměrný roční počet 36 zaměstnanců.

Pracují zde 4 ženy a 32 mužů.

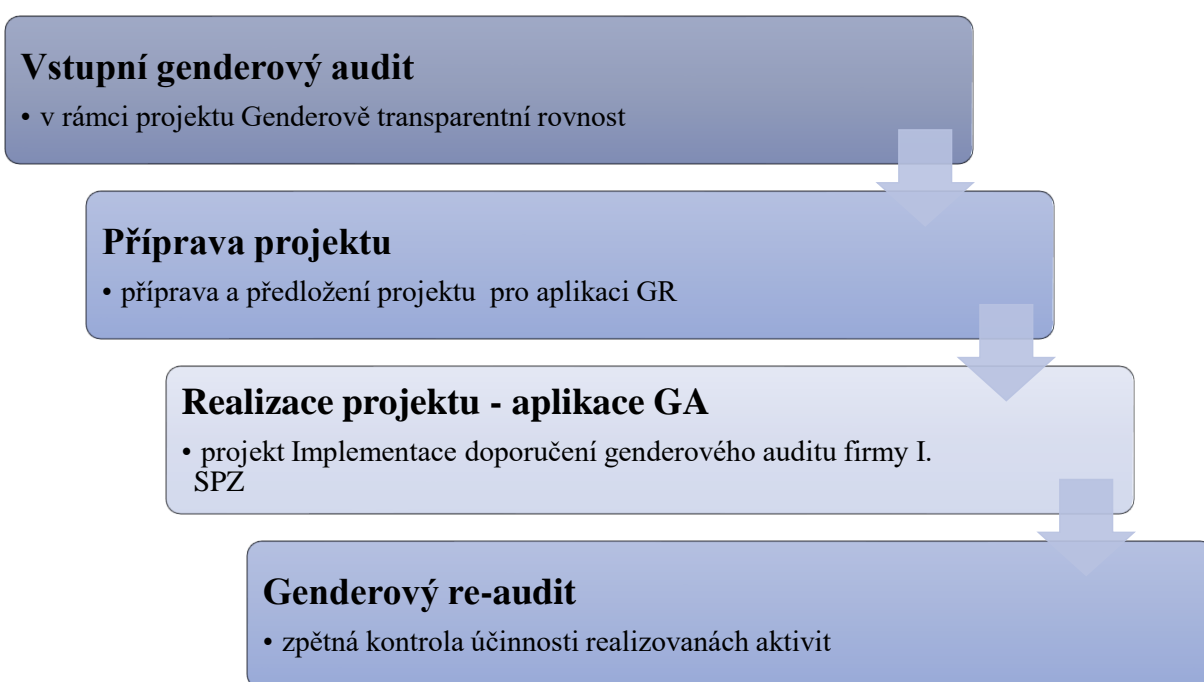
Průměrný věk zaměstnanců je 41 let.

Muži mají v průměru 40 let, ženy 47 let.

Zavádění genderové rovnosti ve společnosti I. SPZ

Společnost I. SPZ si velmi dobře uvědomuje důležitost genderové rovnosti pro její správné fungování. Spokojenost zaměstnanců/kyň je pro vedení společnosti zásadní, proto se aktivně zapojilo při řešení této problematiky její zavádění do všech procesů fungování v rámci firmy.

Níže uvedený obrázek znázorňuje jednotlivé kroky, které byly podniknuty pro zavedení genderové rovnosti. Jednotlivé kroky jsou následně více popsány.



a) Ve společnosti I. SPZ s.r.o. proto proběhl na podzim roku 2017 genderový audit v rámci projektu „Genderově transparentní rovnost“, číslo projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/16_050/0006254, financovaného z ESF OPZ. Sestavení auditorského týmu, realizace genderového auditu a závěrečná zpráva vycházela z metodiky „STANDARD Genderového auditu“, který byl vydán Úřadem vlády České republiky v březnu 2016.

b) Na základě tohoto auditu byl předložen projekt s cílem realizace doporučení vycházejících z realizovaného genderového auditu. Veškeré klíčové aktivity byly nastaveny tak, aby firmu směřovaly k vyšší transparentnosti či proměně vnitřní kultury organizace ve spojitosti s genderovou rovností. Genderově vyváženou politiku měla podpořit úprava stávajících

pravidel komunikace firmy, zjednodušení přístupu zaměstnanců k benefitům a také zkvalitnění procesu nábory, propouštění a povyšování zaměstnanců.

c) Realizace projektu Implementace doporučení genderového auditu I. SPZ probíhala v období 1. 1. 2019 – 31. 12. 2020. Projekt řešil problematiku genderové rovnosti, která stále není celostně řešena a firmy se s ní snaží seznámit. V průběhu projektu tudíž došlo k aplikaci genderově rovných principů do řízení společnosti, personálních procesech a dokumentech důležitých pro fungování společnosti.

Dílčí cíle projektu byly:

- genderové nastavení stávající vnitřní a vnější komunikace firmy,
- vytvoření nové genderově vyrovnané personální strategie,
- zajištění personálních procesů s ohledem na genderovou rovnost,
- podpora sladování osobního, rodinného a pracovního života zaměstnanců (návrat z MD a RD),
- vytvoření genderově rovného systému hodnocení (zvýšení motivace) a
- poskytnutí genderově rovných podmínek v oblasti kariérního růstu.

d) Ověření výše zmíněných cílů pomocí genderového re-auditů. Více informací k re-auditů je v následující části, která obsahuje shrnutí zjištění získaných díky re-auditů.

Shrnutí genderového re-auditů

Důvodem realizace re-auditů byla realizace projektu Implementace doporučení genderového auditů firmy I. SPZ s.r.o., registrační číslo projektu: CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0009936. Cílem tohoto projektu byla realizace doporučení vycházejících ze vstupního auditu. Klíčové aktivity tohoto projektu byly vymezeny, aby společnost proměnila vnitřní kulturu ve spojitosti s genderovou rovností. Genderovou politiku měla podpořit úprava pravidel komunikace společnosti, zjednodušení přístupu zaměstnanců/kyň k benefitům a také zkvalitnění procesu nábory, propouštění a povyšování zaměstnanců. Aktivity měly taky usnadnit sladování pracovního, soukromého a rodinného života. Re-audit se nezaměřoval pouze na personální oblast, ale celkově na začlenění genderové rovnosti v celkovém fungování společnosti.

Re-audit se realizoval v sídle společnosti na adrese U Panasonicu 375, Staré Čívce, 530 06 Pardubice.

Auditované oblasti

- 1) Cíle organizace
- 2) Mise, vize a strategické cíle organizace
- 3) Specifické cíle v oblasti prosazování genderové rovnosti
- 4) Zajištění politiky genderové rovnosti
- 5) Personální politika
 - Nábor zaměstnanců/kyň
 - Propouštění zaměstnanců/kyň
 - Zastoupení žen a mužů ve struktuře organizace a diverzita
 - Kariérní růst a cirkulace zaměstnaných osob, zastupitelnost
 - Rozvoj a vzdělávání (Adaptační procesy-management mateřské/rodičovské, Mentoring)
 - Spravedlivé odměňování (Platová transparentnost, Benefity – transparentnost a přehlednost informovanost všem zaměstnancům)
 - Dovolená – spravedlivé rozvržení plánu dovolených
 - Sladování práce a osobního života (Pracovní doba, Flexibilní formy práce, Management mateřské/rodičovské, Podpora aktivního otcovství vč. rodičovské, Age management ve vztahu k genderu, Podmínky (nejen) pro pečující osoby, Poskytování péče o děti (nejen) předškolního věku

6) Kultura organizace

7) Komunikace:

- Obecně – komunikační strategie, využívání genderově korektního jazyka
- 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,...)
- Externí komunikace a spolupráce - webové stránky, reklama, komunikace volných pracovních míst,...

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

Použité metody sběru a analýzy dat

Genderový re-audit (stejně jako vstupní audit) je složen z dvoufázové analýzy – z kontextové analýzy a analýzy dokumentů, která se provádí před vstupem auditního týmu do společnosti, a to na základě podkladů, které společnost auditnímu týmu poskytne a na základě šetření přímo ve společnosti. Výstupy pro náš re-audit jsme získali pomocí:

- sběru veřejně dostupných a interních dokumentů, které byly vytvořeny v průběhu projektu,
- dotazníkového šetření,
- pomocí rozhovorů,
- analýzy dat.

Na základě prvotní analýzy bylo přistoupeno k rozhovorům s klíčovými osobami. Rozhovory sloužily pro doplnění informací získaných z dokumentů, či k ověření, zda je strategie deklarovaná v jednotlivých dokumentech naplňována v praxi. Pro zjištění informací potřebných k realizaci re-auditů bylo nezbytné připravit se na rozhovory předem, tj. připravit si soubor otázek na základě dříve zanalyzovaných dat, a ve vztahu k jednotlivým auditovaným oblastem. Při re-auditě jsme se zaměřili na oblasti, které byly předmětem doporučených úprav ve vstupním auditu. Oblasti, které byly shledány bezproblémové, se v tom re-auditě znovu neobjevují.

Analyzované dokumenty

Pro re-audit byly předloženy upravené nebo zcela nově vytvořené následující dokumenty

- 1) Vize, mise, strategie a cíle firmy v souladu s genderovými principy
- 2) Personální strategie s ohledem na genderově rovné vystupování

- 3) Směrnice personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů
- 4) Směrnice genderově rovné komunikace uvnitř a vně firmy
- 5) Směrnice nábory zaměstnanců
- 6) Genderově korektní vzory personální inzerce
- 7) Směrnice přijetí a adaptace zaměstnanců
- 8) Organizační struktura
- 9) Balíček pro adepty
- 10) Systém odměňování a benefitů pro zaměstnance
- 11) Směrnice osobního rozvoje zaměstnanců s ohledem na genderovou rovnost
- 12) Kariéerní růst zaměstnanců
- 13) Age management
- 14) Řízení talentů
- 15) Genderově korektní výstupní formulář
- 16) Problematika sladování osobního, rodinného a pracovního života zaměstnanců
- 17) Informační brožura sladování rodinného a pracovního života

Osoby zapojené do auditu

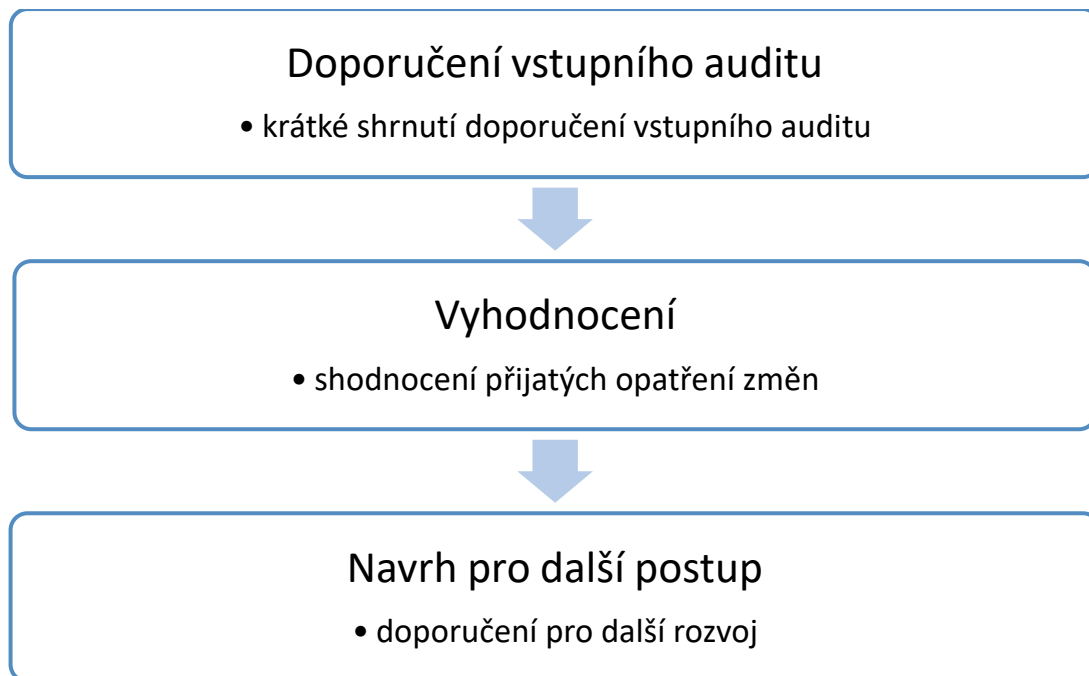
Do genderového re-auditů byli zapojeni náhodně vybraní zaměstnanci/kyně při dotazníkovém šetření, ostatní zaměstnanci/kyně nám byli nápomocni při průběhu celého genderového re-auditů, či při provádění rozhovorů.

Mezi tyto osoby patří:

- členka středního managementu, pověřená spoluprací s auditorskou společností, spolupracovala během celého průběhu genderového re-auditů, organizovala ve spolupráci s realizátorem genderového re-auditů jednotlivé fáze auditů, zajišťovala realizaci dotazníkového šetření.
- personalista společnosti,
- k hloubkovým rozhovorům byl přizván ředitel společnosti a další členové středního managementu.

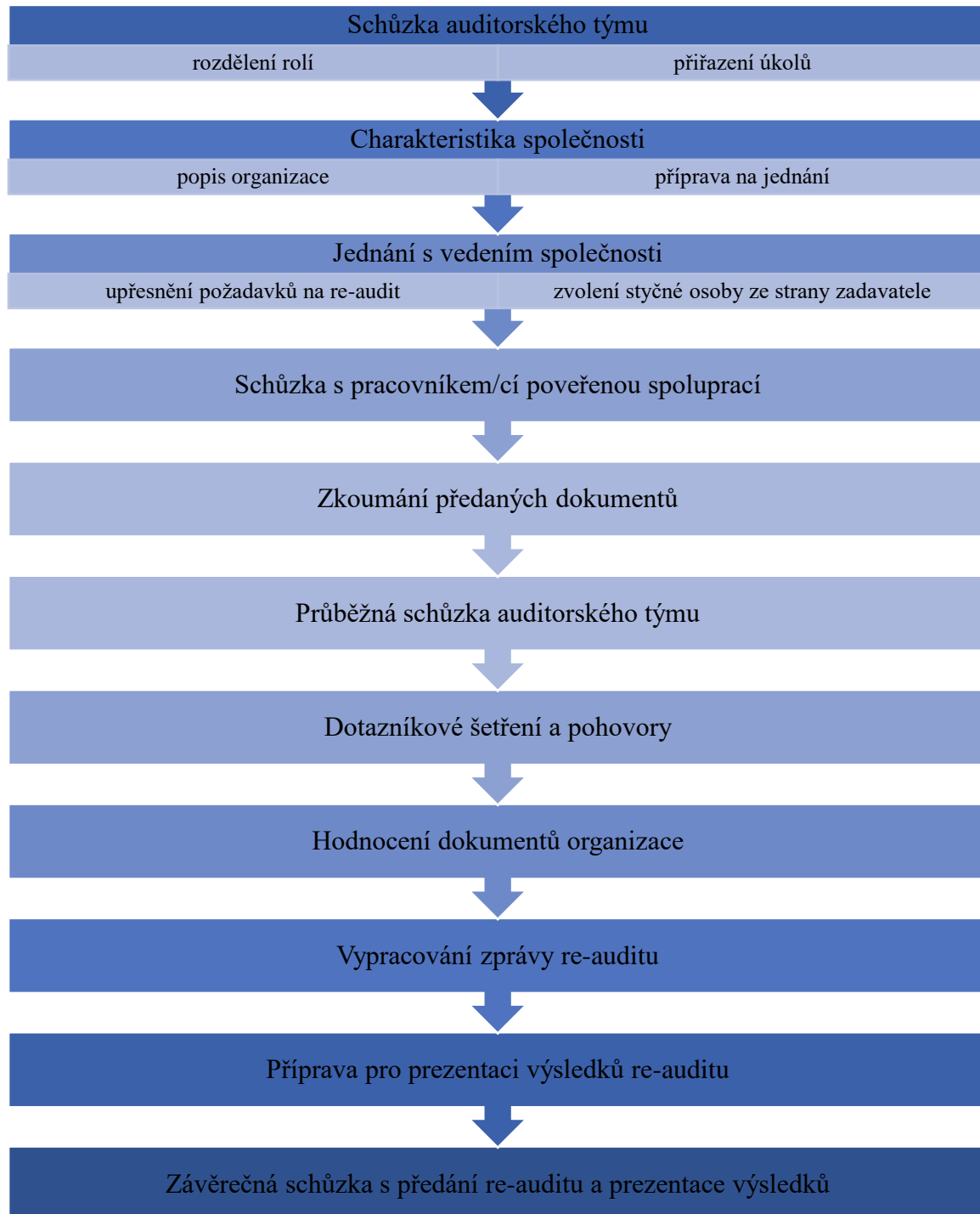
Výstupy genderového re-auditů

Pro návaznost mezi vstupním genderovým auditem a výstupním re-auditem jsme zvolili následující vyjádření.



Plán provedení genderového re-auditů

Při provedení genderového re-auditů jsme se řídili standardem, který byl vytvořen za účelem poskytnutí minimálního standardu pro realizaci jednoho z nástrojů gender mainstreamingu – genderového auditu. Cílem Standardu je poskytnout jednotný výklad tohoto nástroje, ale také sjednotit dosavadní odlišné postupy při realizaci genderových auditů, a to definováním minimálních kritérií nezbytných pro naplnění tohoto Standardu z března 2016.



Oblasti pro zaměření re-auditů ve společnosti I.SPZ

Nově vytvořené dokumenty

1) Komunikace uvnitř firmy

Doporučení vstupního auditu:

Pro oblast komunikace uvnitř firmy bylo auditem doporučeno zpracování směrnice pro vnitřní komunikaci. Audit neshledal žádné vážnější problémy týkající se komunikace v současné době, ale bylo upozorněno na možnost jejich vzniku v budoucnu v případě růstu zaměstnanců či obměny manažerů skupin.

Vyhodnocení:

Problematika komunikace, a to jak uvnitř, tak i vně firmy, byla zpracována ve směrnici nazvané „Směrnice genderově rovné komunikace uvnitř a vně firmy I. SPZ s.r.o. Pardubice“. Dokument jasně hovoří o interní komunikaci v sestupném i vzestupném směru. Do dokumentu je zapracována genderová rovnost, na kterou se společnost zaměřuje. V případě přijetí nového zaměstnance/kyně bude sloužit jako jeden ze základních dokumentů v přijímacím balíčku pro snadnější orientaci na novém pracovišti.

Při pohovorech bylo zjištěno, že zaměstnanci/kyně oceňují vytvořenou směrnici a zejména školení, které bylo určeno všem zaměstnancům/kyním a díky němuž byla vyjasněna genderově rovná zacházení a jeho podstata.

Návrh pro další postup:

Takto zpracovaná směrnice pro vnitřní komunikaci momentálně splňuje požadavky firmy. Doporučujeme, aby byl tento dokument revidován po maximálně 5 letech a přizpůsoben aktuálním požadavkům firmy a změnám, které mohly ovlivnit danou problematiku.

2) Komunikace vně firmy

Doporučení vstupního auditu:

Pro vnější komunikaci bylo vstupním auditem doporučeno zpracovat směrnici a dále také proškolit zaměstnance v této problematice.

Vyhodnocení:

Jak už bylo zmíněno výše pro komunikaci uvnitř společnosti i mimo ni byla zpracována jedna směrnice nazvaná „Směrnice genderově rovné komunikace uvnitř a vně firmy I. SPZ s.r.o. Pardubice“. Směrnice vysvětluje, jakým způsobem komunikovat, aby bylo dodržena genderová

vyváženost. Spolu s jasnými příklady udává nepopiratelný přístup společnosti ke genderové problematice a podporuje tak její cíl: nediskriminovat. Směrnice je dobrým základem pro orientaci zaměstnanců/kyň v problematice genderově vyvážené komunikace. Stejně jako bylo uvedeno u vnitřní komunikace, všichni dotázaní zaměstnanci/kyně vyjádřili kladné hodnocení zpracování této problematiky v rámci interního dokumentu. Zejména jasné příklady komunikace byly vyzvednuty jako přínosné.

Návrh pro další postup:

Na základě zkušeností a nových postřehů a potřeb společnosti opět doporučujeme směrnici aktualizovat a upravit v horizontu 5 let. Po této době bude směrnice dostatečně prověřena a bude možné reálně přizpůsobit potřebám společnosti.

3) Vize firmy

Doporučení vstupního auditu:

Na základě vstupního auditu bylo doporučeno specifikovat vize, strategie a cíle společnosti, aby i zaměstnanci věděli, jakým směrem se bude jejich firma ubírat. Dále bylo doporučeno zpracovat dokumenty také s ohledem na stanovený nový směr, a to genderovou rovnost.

Vyhodnocení:

Během projektu bylo realizováno školení Tvorba dlouhodobých koncepcí a dokumentů firmy, což bylo určeno pro zaměstnance managementu a personalistu firmy.

V rámci projektu byl zpracován dokument „Vize, mise a strategické cíle firmy v souladu s genderovými principy I. SPZ s.r.o. Pardubice“. V dokumentu je jasně vymezena mise společnosti, na kterou navazuje vize pro nadcházejících 5 let. Spolu se strategickými cíli společnosti představuje tento dokument výchozí dokument pro zlepšování firmy a zvyšování její výkonnosti. Současně dokument splňuje doporučení, aby byl dokument zpracován s ohledem na genderovou rovnost.

Zaměstnanci/kyně oceňují jasné vyjádření priorit společnosti, co se týká jejího směřování a tím také jejich vlivu na budoucnost společnosti.

Návrh pro další postup:

Doporučujeme provést revizi tohoto dokumentu po 5 letech a případně upravit dle aktuální situace. Jednotlivé části nemusí odpovídat potřebám efektivního řízení a bude potřeba stanovit nové mise a strategické cíle.

4) Personální strategie

Doporučení vstupního auditu:

Auditem bylo doporučeno zpracování personální strategie a příslušných dokumentů v písemné podobě. Důležitým bodem bylo zapracování genderové rovnosti.

Vyhodnocení:

Zpracovaná personální strategie obsahuje důležité prvky pro oblast personalistiky, a to zejména personální strategické cíle pro aktuální období. Jsou zde jasně vymezeny požadavky na kvalifikaci a schopnosti zaměstnanců na jednotlivých pozicích, což bude přínosné pro další rozvoj společnosti a zároveň usnadní práci zaměstnanců. Tento strategický dokument byl zpracován, aby pružně reagoval na potřeby společnosti a jejích zaměstnanců a zároveň splňoval požadavky na genderovou rovnost. Na závěr dokumentu je jasně zobrazená organizační struktura společnosti I. SPZ s.r.o., s jasně rozdělenými úrovněmi pro vrcholový, střední a nižší management.

Vedení i zaměstnanci/kyně souhlasili, že vytvoření výše zmíněného dokumentu, mělo velký přínos pro společnost. Jasně určená organizační struktura byla zásadním bodem dokumentu. Všichni dotázaní zaměstnanci/kyně jasně vyjádřili, že tento dokument patří mezi zásadní dokumenty v rámci personální oblasti.

Návrh pro další postup:

V případě reorganizace společnosti či jiných personálních změnách doporučujeme úpravu personální strategie, aby odpovídala skutečnosti a předcházelo se tak případným nesouladům. To byl i jeden z předešlých problémů týkající personální strategie, respektive organizační struktury. Jelikož jsou strategické cíle zvoleny pro aktuální období, bylo by dobré také změnu těchto cílů pro další období adekvátně zapracovat do personální strategie.

5) Organizační struktura

Doporučení vstupního auditu:

Vstupním auditem bylo zjištěno, že společnost nemá aktuální organizační strukturu a jednotlivé vrstvy organizační struktury jsou nepochopeny. Pracovní pozice neodpovídaly popisům funkčních míst, a zároveň svému zařazení v organizační struktuře. Genderová rovnost v podstatě neexistovala, jelikož nebyla ani popsána. Mezi další problémy patřil taky dlouhodobý podstav a důchodový věk osob na stěžejních pozicích.

Vyhodnocení:

Na základě doporučení byl přepracován systém pozic, jejich názvů a zpracována nová organizační struktura, která odpovídá aktuální situaci. Vedení společnosti se v tomto období zaměřilo na genderovou rovnost, na kterou by rádo navázalo Age managementem a řízením talentů. Uvědomují si důležitost řešit tuto problematiku v návaznosti na dosažení strategických cílů společnosti. Jak už bylo zmíněno v předešlém bodě, jasně stanovená organizační struktura byla oceněna nejen ze strany vedení společnosti, ale zejména ze strany zaměstnanců/kyň. Tvoří nezbytný nástroj pro řízení lidí, protože nastavuje komunikační pravidla a tím sjednocuje jednotlivé podnikové činnosti, procesy a lidi a formalizuje jejich vztahy za účelem dosažení společných cílů organizace. Jasně zpracovaná organizační struktura byla jedna z nejvíce oceňovaných nově přepracovaných podkladů pro personální a celkové zajištění fungování společnosti. Pomáhá zaměstnancům/kyním rozpoznat, kdo je odpovědný a na koho se obrátit v případě problémů a také vyjasňuje role a odpovědnosti. Dále dává zaměstnancům představu o možnostech kariérního růstu.

Vedení oceňuje lepší přehled o tom, kolik zaměstnanců je v jednotlivých odděleních a jak nejlépe rozdělit zaměstnance a další zdroje.

Návrh pro další postup:

Doporučujeme zaměřit se na personální zabezpečení společnosti, a to jak na skladbu z hlediska genderové vyrovnanosti, tak i věkové struktury. Je důležité využít zkušené zaměstnance, kteří se blíží důchodovému věku, aby spolupracovali s mladšími a tím podpořili nové talenty. Všechny tyto oblasti spolu souvisí a bylo by dobré, kdyby se společnost stále vyvíjela a přispěla tak k úspěšnému fungování v budoucnu. Dále doporučujeme lepší zapracování genderové rovnosti při zveřejňování nabídek práce. Při kontrole webových stránek jsme zjistili menší nesrovnalosti u názvu pozic, ale toto považujeme za mírný nedostatek, který se dá napravit.

6) Nábor a výběr pracovních sil

Doporučení vstupního auditu:

Společnost neměla problematiku náboru a výběru pracovních sil vůbec zpracovanou, bylo tedy doporučeno připravit směrnici, která by tuto oblast upravovala. Pro způsob výběru nových zaměstnanců/kyň bylo navrženo několik doporučení týkající se postupu již od samotného zveřejnění pracovní nabídky a po archivaci proběhlého výběrového řízení.

Vyhodnocení:

Na základě doporučení byla vytvořena Směrnice náboru zaměstnanců I. SPZ s.r.o. Směrnice obsahuje schéma náboru zaměstnanců/kyň a vysvětluje jednotlivé kroky vedoucí k přijetí nového zaměstnance/kyně. Specifikace pracovního místa vychází z Personální strategie, kde byly všechny existující pozice zpracovány s ohledem na gender rovnost. To usnadňuje další postup při obsazování volných pozic. Společnost využívá několik komunikačních kanálů pro zveřejnění nabídky a tím rozšiřuje oslovenou veřejnost. Ve směrnici je jasně stanoveno, jak bude proces výběru probíhat, kdo se pohovorů zúčastní a jakým způsobem bude podána nabídka vybranému uchazeči/čce. Management a personalista společnosti během pohovoru vyjádřili prospěšnost nově zpracované směrnice. Jasně stanovené požadavky na dané pracovní pozice tak nevedou k dalším nesrovnalostem v průběhu výběrového řízení. Při šetření na místě, jsme zjistili, že zveřejněné nabídky práce nejsou vždy genderově rovné – tedy, že není jasně určeno v názvu pozice možnost přijetí může i ženy – např. nabídka pro pozici Technik/čka. Zaměření podnikání samozřejmě předem určuje, že na dané pozice se spíše hlásí muži, jelikož jsou to obory, které ženy příliš nevyhledávají. Ve vedení společnosti by se v delším časovém období mohly více prosadit ženy. Každopádně oceňujeme, že od provedení vstupního auditu došlo ke snížení průměrného věku zaměstnanců/kyň.

Návrh pro další postup:

Stejně jako všechny ostatní nově zpracované směrnice je důležité, aby bylo pamatováno na její případnou aktualizaci v případě změn. Zároveň není nutné směrnici upravovat, pokud bude stále vyhovovat potřebám společnosti. V případě zjištěných nedostatků nebo nevyhovujícím postupům doporučujeme, aby personální oddělení spolu s vedením přistoupili k úpravě směrnice a dále tak vylepšovali nejen vnitropodnikové postupy, ale také genderovou rovnost.

Jelikož byla problematika náboru a výběru nových zaměstnanců vypracována jako zcela nový dokument, bude její účelnost vyhodnocena až v průběhu následujících období.

8) Příjem nového pracovníka do společnosti, doba zácviu ve zkušební době

Doporučení vstupního auditu:

Díky vstupnímu auditu byly zjištěny nedostatky v oblasti příjmu nového pracovníka do společnosti. Konkrétně chybělo písemné zpracování některých dokumentů a následné zavedení do praxe. Právě příjem nového pracovníka do společnosti, doba zácviu ve zkušební době nebyla procesově písemně zpracována.

Vyhodnocení:

V návaznosti na výše uvedená doporučení byla zcela nově zpracována „Směrnice přijetí a adaptace zaměstnance/kyně I. SPZ s.r.o. Pardubice“. Tato směrnice jasně zachycuje adaptační proces zaměstnance/kyně, který začíná příjmem nového zaměstnance, pokračuje orientací daného zaměstnance/kyně na pracovišti a následně také adaptací. Celý proces je ukončen zhodnocením adaptace, což je velmi důležitý krok pro navázání kvalitních vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem/kyní. Směrnice je zpracována přehledně a jasně vysvětluje postup, harmonogram a zodpovědnost za jednotlivé kroky celého procesu.

Podle zaměstnanců/kyň je tato směrnice přínosná nejen pro stávající zaměstnance/kyně a vedení, ale zejména pro nově přijaté zaměstnance/kyně. Oceňují jasně nastavený systém pro adaptaci nových zaměstnanců/kyň a také další výhody vyplývající z dobře nastaveného adaptačního plánu, jako jsou překonání počáteční fáze seznámení se s novým pracovním prostředím, vytvoření příznivého vztahu k organizaci, dosažení co nejlepšího výkonu za co nejkratší dobu. Zároveň se shodli, že by to mohlo zajistit snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu zaměstnance/kyně.

Návrh pro další postup:

Vytvořením směrnice pro příjem nového zaměstnance a jeho adaptaci se společnost posunula vpřed v otázce nastavení personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů. Je důležité, aby nebyla problematika genderové oblasti opomíjena a veškeré další úpravy byly zapracovány s důrazem právě na dodržení přijatých opatření. Jako další postup doporučujeme pravidelnou kontrolu dokumentů a jejich aktuálnost. Případně také jejich přidanou hodnotu pro personální procesy a celkové fungování společnosti.

9) Hodnocení a odměňování práce zaměstnanců v době jejich pracovního poměru, systému benefitů

Doporučení vstupního auditu:

Hodnocení zaměstnanců je důležitou oblastí z personálního hlediska a je také úzce spojena s odměňováním zaměstnanců/kyň v době trvání jejich pracovního poměru. Společnost neměla tyto dvě oblasti vůbec zpracovány, i když nebylo shledáno, že by docházelo k diskriminaci. Jako hlavní doporučení bylo uvedeno vytvoření dokumentu, který by hodnocení a odměňování zaměstnanců/kyň obsahoval a bylo tak jasné, jak společnost k této problematice přistupuje.

Vyhodnocení:

Vedení společnosti přistoupilo k doporučením zodpovědně a byl vytvořen dokument „Systém odměňování a benefitů pro zaměstnance I. SPZ s.r.o. Pardubice“. Dokument je rozdělen do tří oblastí, a to: Odměňování zaměstnanců, Firemní benefity pro zaměstnance a Hodnocení zaměstnanců, které vzniká na základě hodnotícího pohovu. Tento pohovor je pečlivě zaznamenán ve formuláři pro hodnocení zaměstnanců/kyň, aby bylo možné jasně posoudit toto hodnocení. Na základě průzkumu bylo potvrzeno, že systém je zpracován jasně a přehledně i pro jednotlivé zaměstnance/kyně. Vzhledem k tomu, že odměňování a benefity nebyly nikde jasně představeny, vidí zaměstnanci tuto směrnici jako velký krok dopředu a oceňují snahu vedení tuto problematiku srozumitelně objasnit.

Návrh pro další postup:

Jelikož byla tato problematika zpracována do dokumentů zcela poprvé, doporučujeme její ověření v průběhu pár let a další úpravy provést na základě těchto zjištění. Zároveň je důležité provádět pravidelnou aktualizaci dle aktuálních podmínek ve společnosti se zachováním genderové rovnosti.

10) Personální proces vzdělávání a kariérní růst zaměstnanců

a) Vzdělávání

Doporučení vstupního auditu:

Společnost neměla problematiku vzdělávání vůbec zpracovanou, bylo tedy doporučeno vytvoření personální směrnice zaměřené na vzdělávání, aby bylo možné zvýšit motivaci zaměstnanců/kyň a tím i dosáhnout zvýšení jejich loajality. Podstatným bodem bylo také propojení vzdělávání s řízením talentů a zavedení Age managementu do personálních procesů.

Vyhodnocení:

Pro oblast vzdělávání byla dle doporučení vytvořena „Směrnice osobního rozvoje zaměstnanců s ohledem na genderovou rovnost I. SPZ s.r.o. Pardubice“. Směrnice je výchozím dokumentem pro další vzdělávání zaměstnanců/kyň a jejich osobní rozvoj. Je zde jasně vysvětlen cyklus vzdělávání zaměstnanců/kyň, jaké jsou druhy vzdělávání a jakých metod vzdělávání je možné využívat, a to jak na pracovišti, tak i mimo něj. Jsou jasně vymezeny role personálního oddělení a zejména vedoucích zaměstnanců/kyň. Pro jednotlivé zaměstnance/kyně je možné vytvořit Individuální rozvojový plán, který zahrnuje krátkodobé a dlouhodobé cíle v kariéře. Rozvojová část se zaměřuje na identifikaci znalostí a dovedností, na které se bude daný zaměstnanec při

rozvoji soustředit. Akční plán obsahuje kroky, jak tyto identifikované znalosti a dovednosti získat. Celý rozvojový plán je uzavřen sumarizací pokroku v rozvoji znalostí a dovedností.

Podle šetření na místě byly zjištěny následující pozitivita:

- každý má svůj plán a může si ho i hlídat,
- existuje přehledný dokument pro nadřízené a personalistu,
- plán jde upravovat dle aktuálních potřeb zaměstnance/kyně, tak i vedení společnosti,
- lze jednoduše sledovat pokrok.

Návrh pro další postup:

Vzdělávání je důležitá oblast v rozvoji zaměstnanců/kyň a je proto nutné, aby personální oddělení úzce spolupracovalo s vedením společnosti a zaměstnanci/kyněmi na nastavení systému vzdělávání a dalšího růstu. Individuální rozvojové plány jsou základem pro tuto oblast a mohou být v průběhu upravovány tak, aby odpovídali potřebám zaměstnanců/kyň i společnosti. Investice do tréninků a vzdělávání by se měly vracet v podobě zvýšené produktivity práce, využití nových znalostí a větší motivace zaměstnanců spolupracovat na inovacích, které jsou tolik potřebné v rychle se měnícím podnikatelském světě. Doporučujeme pravidelné analýzy vzdělávacích potřeb díky nimž, vznikne přehled o zájmu jednotlivců. Proces identifikace potřeb probíhá cyklicky každý rok a musí zvažovat všechny změny, kterými společnost prochází. Plán vzdělávání ve společnosti není ale postaven jen na sumarizaci individuálních vzdělávacích potřeb. Někdy je nutné zvažovat vzdělávací potřeby ze širšího hlediska a vyhodnotit, jaké vzdělávání by bylo potřeba pro:

- zlepšení kompetencí a výkonu pracovních týmů;
- zvýšení produktivity práce;
- budoucí změny ve vnějším prostředí i ve firmě.

Kariérní růst

Doporučení vstupního auditu:

Pro kariérní růst chyběla ve společnosti I.SPZ směrnice o kariérní politice, a zároveň nebylo aktualizováno organizační schéma. Bylo tedy doporučeno pro tuto oblast zpracovat směrnici zaměřenou na podporu kariérního růstu.

Vyhodnocení:

Jak už bylo zmíněné dříve, úprava organizačního schéma bylo jedním z prvních úkonů provedených v rámci projektu. Díky tomu mohla být zpracována také směrnice „Kariérní růst

zaměstnanců I. SPZ s.r.o. Pardubice“. Díky této směrnici jsou vysvětleny možnosti kariérního rozvoje zaměstnanců/kyň a jasně vymezeny jeho formy. Nejsou opomenuty hodnotící pohovory, které jsou přínosné nejen pro společnost, ale také pro zaměstnance/kyně samotné. Díky nim bude možné sestavení kariérních plánů, což dále umožní spolupráci mezi zaměstnancem/kyní a nadřízenými. Taková spolupráce přináší klady pro zaměstnance/kyně, ale i pro zaměstnavatele. Pokud jsou zaměstnanci/kyně motivováni a aktivní, dokáží splnit vytyčené cíle a tím přispívají k naplňování strategických plánů společnosti.

Možnost kariérního růstu byla kladně oceněna hlavně ze strany zaměstnanců/kyň. Do té doby neměla jasnou představu, jaké jsou jejich kariérní možnosti v rámci společnosti. I vedení uznalo, že takto zpracovaný dokument usnadňuje komunikaci mezi jednotlivými stupni managementu společnosti při řešení této problematiky.

Návrh pro další postup:

Doporučujeme úpravu dokumentu dle aktuálních potřeb společnosti v návaznosti na její vývoj a případné organizační změny. Je možné, že při využívání v praxi zjistí personální oddělení, že by se určité prvky směrnice měly poupravit. Důležité je, že směrnice byla zpracována a je možné se od ní dále odvíjet. I pokud se bude společnost snažit více rozpracovat Talent management a Age management.

11) Propouštění a odchod zaměstnanců

Doporučení vstupního auditu:

Auditem byly zjištěny nedostatky v procesu propouštění a odchodu zaměstnanců. Hlavním doporučením bylo tedy kompletně zpracovat tuto oblast do dokumentů týkajících se personálních procesů.

Vyhodnocení:

Jedním z nejdůležitějších dokumentů, které vznikl je „Směrnice personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů I.SPZ s.r.o. Pardubice“. Tento dokument zastřešuje postupy při náboru nových zaměstnanců/kyň až po jejich propouštění a odchod. Dokument je zpracován podrobně a popisuje tuto oblast dle požadavků. Zároveň byl vytvořen „Genderově korektní výstupní formulář I. SPZ s.r.o. Pardubice“, který slouží k vyrovnání a kontrole závazků ze strany zaměstnance/kyně k zaměstnavateli a také obsahuje důvod odchodu, což může sloužit pro analýzu sledování pohybu zaměstnanců/kyň.

Díky rozhovorům bylo zjištěno, že tato směrnice je nejvíce oceněna ze strany personalisty a managementu společnosti. Jasně stanovený postup při všech personálních procesech je nyní neodmyslitelnou součástí při řízení lidských zdrojů.

Návrh pro další postup:

Jelikož chce společnost předcházet ztrátě kvalifikovaných zaměstnanců/kyň, doporučujeme se zaměřit na dobrou komunikaci mezi vedením společnosti a zaměstnanci/kyněmi. Problematika propuštění je momentálně dobře podchycena i rámci dokumentů společnosti. Doporučujeme úpravu dokumentů v případě potřeby, jak se strany společnosti jako zaměstnavatele, tak i ze strany zaměstnanců/kyň. Odchod zaměstnanců souvisí také s Age managementem a bylo by dobré udržovat dobré vztahy i po odchodu do důchodu, protože tito zaměstnanci představují zkušenosti a znalosti, které je možné v případě oboustranného zájmu i nadále předávat méně zkušených zaměstnancům/kyním.

12) Sladění osobního, rodinného a pracovního života

Doporučení vstupního auditu:

V této oblasti bylo doporučeno vytvoření dostupných dokumentů, určených ženám i mužům, kteří odcházejí na/z MD/RD. A také podpořit jejich informovanost speciální informační brožurou.

Vyhodnocení:

I když společnost byla nakloněna zájmu zaměstnanců/kyň o návrat do práce zejména po MD/RD, informovanost byla o téhle možnosti téměř nulová. Proto byl vytvořen speciální dokument nazvaný „Problematika sladování osobního, rodinného a pracovního života zaměstnanců I. SPZ s.r.o. Pardubice“. Dokument vysvětluje možnosti flexibilní formy práce, která je přínosná nejen zaměstnancům/kyním s malými dětmi, ale také ostatním, kteří se například musí starat o své rodiče, případně řeší jiné problémy, které jim neumožňují pracovat na plný úvazek přímo na pracovišti. Jsou zde popsány různé formy práce, jak usnadnit sladování osobního, rodinného a pracovního života zaměstnancům/kyním. Na konci jsou taky navržena opatření pro management rodičovské a mateřské dovolené. V příloze byl vytvořen dotazník k problematice sladování, tak aby bylo možné co nejlépe nastavit fungování této oblasti. Byla vytvořena také informační brožura o problematice sladování a obsahuje základní informace, a také jak postupovat v případě dotazů.

Při dotazování na místě byly kladně hodnoceny přehledně zpracované možnosti pro zaměstnance/kyně společnosti při řešení sladování jednotlivých stránek života. Většina

dotázaných ocenili možnosti flexibilní formy práce. Vedení společnosti uvedlo, že by v této oblasti rádo podniklo další kroky vedoucí k větší spokojenosti jejich zaměstnanců/kyň.

Návrh pro další postup:

Doporučujeme důkladné vedení statistik návratů z MD/RD, také vidíme jako přínosné, aby se před odchodem na MD/RD uskutečnil rozhovor s daným zaměstnancem/kyní, jak by chtěli do budoucna přistupovat k řízení kariéry a vytvořit případný plán rozvoje. Je dobré, aby informovanost o nabízených možnostech byla zvýšena a zaměstnanci/kyně tak měli pocit, že společnost o své zaměstnance/kyně dbá a snaží se jim vycházet vstříc. Posílí to zároveň i jejich loajalitu vůči zaměstnavateli.

13) Řízení talentů a Age management

Doporučení vstupního auditu:

Díky vstupnímu auditu bylo zjištěno, že personální oblast postrádala několik zásadních prvků. Je důležité zmínit, že nebyla zjištěna jakákoliv diskriminace. Ale i ze strany zaměstnanců/kyň byla vyjádřena nespokojenost s tím, že společnost nemá podrobněji zpracovanou personální oblast v podobě směrnic a jiných dokumentů, které by jasně charakterizovali jednotlivé oblasti. Jedním z bodů, které byly díky auditu zdůrazněny, bylo chybějící řízení talentů a také Age management, který by řešil stárnutí zaměstnanců na důležitých pozicích. V několika bodech byly tyto nedostatky zmíněny, jelikož úzce souvisí s personálním řízením.

Vyhodnocení:

Vedení společnosti si tyto nedostatky velmi dobře uvědomuje, proto byl vypracován dokument „Řízení talentů I. SPZ Pardubice“. Tento dokument představuje základní bod v oblasti řízení talentů. Vysvětlením procesů, které jsou nutné pro efektivní řízení talentů ve společnosti, může společnost postupně vybudovat jádro kvalifikovaných, nadaných a věrných zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců/kyní vybraných pro řízení talentů bude sledováno díky hodnocení kompetencí na každé pozici, kterou si daný zaměstnanec ve společnosti projde.

Řízení talentů úzce souvisí s Age managementem, který není ve společnosti prozatím řešen. Byl tedy zpracován dokument „Age management I. SPZ s.r.o. Pardubice“. Vedení společnosti si jasně stanovilo, co od zavedení age managementu očekává a jakých výhod díky němu dosáhne. Prioritou je postupné zavedení age managementu, což bylo rozděleno do tří etap. První etapou je analýza firemní situace, na kterou naváže zavádění navržených opatření a následné pravidelné vyhodnocování jejich implementace. Jednotlivé etapy se mohou opakovat a případně upravovat.

Management společnosti byl nadšen možnostmi využití interních zdrojů při pokrytí chybějících zaměstnanců/kyň a zároveň zužitkovat interní znalostní základnu pro rozvoj stávajících zaměstnanců/kyň, kteří by byli vhodní pro talentové řízení. Spojení starší a mladší generace by bylo všestranně výhodné. I zaměstnanci/kyně vidí v těchto oblastech možnosti rozvoje společnosti jako celku, ale také zaměstnanců/kyň jako jednotlivců.

Návrh pro další postup:

Daná problematika byla zpracována velmi dobře a nyní opravdu záleží na přístupu vedení společnosti, aby zvolila vhodné řídicí pracovníky pro koučink takto talentovaných zaměstnanců/kyně a zajistila, aby také ve společnosti nadále zůstávali. Zařazení do programu řízení talentů je pro takové zaměstnance výzvou a může zabezpečit dostatečnou motivaci zaměstnanců/kyň u společnosti nadále zůstat. Pro každou pozici je důležité vypracovat a jasně nastavit přehled potřebných kompetencí a jejich požadovanou úroveň. V případě nejistoty doporučujeme se obrátit na odborníka, který může přispět svým vhledem na danou situaci a zejména zkušenostmi, jak k této problematice přistupovat. Stejný postup bychom doporučili pro zavedení Age managementu. Nejdůležitější etapou je analýza firemní situace, jejímž výstupem bude popis stavu společnosti a jeho vyhodnocení pro sestavení kvalitního plánu postupného zavádění opatření Age managementu. Pokud se společnosti podaří dobře nastavit a provázat Řízení talentů a Age management, bude z toho profitovat v mnoha oblastech důležitých pro dobré fungování společnosti jako celku.

Absolvovaná školení zaměstnanců v rámci projektu

1) Genderová rovnost v moderní společnosti

- školení proběhlo ve 3 samostatných skupinách
- školení bylo určeno pro všechny zaměstnance
- zaměstnanci byli seznámeni s pozitivními dopady respektování zásad genderové rovnosti ve firmě
- zaměstnanci byli informováni o chystaných změnách, které povedou k překonání genderových stereotypů a prosazování rovnosti pohlaví

2) Tvorba dlouhodobých koncepcí a dokumentů firmy

- školení bylo určeno pro zaměstnance managementu a 1 personalistu firmy
- školení specifikovalo dlouhodobé hodnoty a cíle s ohledem na začlenění gender principů

- školením došlo k osvojení nezbytných postupů při sestavování dokumentů s ohledem na gender rovnost
- účastníci byli seznámeni s efektivními způsoby výkladu vizí, misí, strategií a cílů svým zaměstnancům

3) Genderově vyvážená personální strategie

- školení bylo určeno pro personalistu firmy
- obsahem školení byly zásady personálního řízení s ohledem na genderovou rovnost, určování potřeb firmy prostřednictvím SWOT analýz v oblasti personálního řízení, vyhodnocování, efektivnost a účinnost personálních opatření, analýza rizikových faktorů

4) Genderově rovná komunikace uvnitř a vně firmy

- školení bylo určeno pro zaměstnance managementu a 1 personalistu firmy
- obsahem školení byly funkce komunikace a jejich nástroje, naslouchání, postoje zaměstnanců a práce s nimi bez genderové předpojatosti, genderově rovná online/offline komunikace se zaměstnanci, genderově vyrovnaný vnitřní a vnější plán komunikace a usměrnění vnitřní komunikace

5) Problematika sladování osobního, rodinného a pracovního života zaměstnanců

- školení určeno pro personalistu firmy
- obsah školení: zásady sladování osobního, rodinného a pracovního života s ohledem na genderovou rovnost prostřednictvím nástroje work-life balance audit, rovnováha/kritické ukazatele, které ovlivňují výkon, spokojenost či motivaci zaměstnanců.

6) Nábory zaměstnanců

- cílem školení bylo nastavení procesů a zaměření společnosti na trhu práce a možnosti dalšího rozvoje, nábory zaměstnanců a jeho specifika

7) Příjem zaměstnanců a jejich adaptace

- školení řešilo příjem zaměstnanců, jejich práva a povinnosti, adaptace, rozvoj, jejich směřování ve firmě

8) Hodnocení a odměňování zaměstnanců

- školení zaměřené na oblast hodnocení a odměňování zaměstnanců s ohledem na gender rovnost

9) Propouštění a odchod zaměstnanců

- proškolení problematiky propouštění a odchodu zaměstnanců s ohledem na gender rovnost

Témata všech školení byla zvolena s ohledem na doporučení vstupního auditu a zároveň byla úzce napojena na nově vznikající dokumenty. Vzdělávání bylo vedeno s důrazem na genderovou rovnost a její zavedení, udržení a další rozvoj v rámci personální politiky společnosti. Zaměstnanci tak měli možnost se seznámit s různými náměty pro tuto oblast. Jako velmi přínosné vidíme školení na téma Genderová rovnost v moderní společnosti, kterého se zúčastnili všichni zaměstnanci. Je důležité, aby bylo téma genderové rovnosti řešeno celofiremně a zaměstnanci tak měli možnost se ztotožnit se strategií společnosti a vzali ji za svou.

Zavedení genderové rovnosti jako celku ve společnosti I. SPZ

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.

Hlubkové rozhovory se zaměstnanci a zaměstnankyněmi jsou nezbytné pro to, abychom pochopili důležité organizační a komunikační procesy a také jejich specifika fungování. Prvotní informace, které byly získány z obsahové analýzy dokumentů, bylo nezbytné rozšířit o individuální a tematicky zaměřené rozhovory se zaměstnanci/kyněmi. V praxi se často stává, že teoretické nastavení a „oficiální“ prezentace v rámci dokumentů dané organizace je věc jedna, ale skutečnost – jak daná organizace funguje a „žije“ reálně se v některých případech liší a platí spíše – „co je psáno není dáno“.

Kandidáti a kandidátky na rozhovory byli vybráni ze strany auditora.

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

Během rozhovorů jsme řešili jednotlivé změny, které byly zavedeny právě díky projektu a snaze o celkové zavedení genderové rovnosti. Je důležité zmínit, že se nejedná pouze o interní záležitost. Jak bylo uvedeno výše – jedná se celkové vnímání společnosti jako celku. Nesmí být opomenuto vystupování společnosti vůči širokému okolí, stejně jako vůči jednotlivým zaměstnancům/kyním.

Díky rozhovorům jsme mohli lépe vyhodnotit, jak byla uchopena doporučení vstupního auditu a jejich následné zavedení. Celkově lze říci, že změny byly hodnoceny kladně. Samozřejmě existuje rozdíl v rozsahu, jakém tyto změny zasáhly jednotlivé zaměstnance/kyně. Vedení společnosti vyjádřilo spokojenost s postupem při zavádění genderové rovnosti ve společnosti. Uvědomují si, že pro opravdu celostní podchycení této problematiky bude potřeba se této problematice nadále věnovat a neustále vylepšovat dle zjištěných nedostatků či změn.

Auditorský tým kladně hodnotí spolupráci vedení společnosti s realizačním týmem projektu a jejich neustálou snahu o pochopení a co nejlepší uchopení jejich doporučení. Cíle stanovené projektem byly dosaženy, je však jasné, že budování dobrého obrazu společnosti nikdy nekončí. Zaměstnanci/kyně většinou souhlasili, že došlo ke zlepšení komunikace interní i externí. Pomocí směrnice pro komunikace a absolvovaných školení bylo vysvětleno základní chápání genderové rovnosti a jejího vlivu na fungování společnosti.

To, že společnost propojila genderovou rovnost se svými cíli, strategií a vizí, ukazuje nemalý zájem na jejím budoucím dodržování. Důraz při auditu byl kladen zejména na fakt, zda se společnost nechová diskriminačně, ať již prostřednictvím přímého či nepřímého diskriminačního chování, jehož následkem může být mj. pracovně právní konflikt, ale také často podceňované neefektivní využívání lidského kapitálu, či dopady do komunikačních a organizačních procesů. Jak už bylo zmíněno ve vstupním auditu, celkově se ve společnosti neobjevily známky jakékoliv diskriminace. A to se opět potvrdilo při zpracování re-auditů.

Součástí genderového auditování bylo také sledování kvality „kultury vztahů“ v auditované I. SPZ, 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 determinuje motivaci a pocit sounáležitosti se zaměstnavatelem. Zaměstnanci/kyně většinou potvrdili jejich spokojenost s nastavením a fungováním vztahů ve společnosti. Zaměstnavatel je vnímán, že dobře zná názory svých zaměstnanců/kyň a snaží se o případné řešení nespojenosti.

Shrnutí genderového re-auditů

Při zpracování genderového re-auditů jsme se zaměřili na provedené změny v oblasti genderové rovnosti. Měli jsme možnost se seznámit s nově vytvořenými dokumenty a také zhodnotit realizované aktivity, které měly přispět k prosazování genderové rovnosti v rámci fungování společnosti.

Díky projektu měla společnost možnost přistoupit k dané problematice celostně, což hodnotíme jako velmi přínosné. Aktivity byly rozloženy na delší časové období a zavedené změny tedy nebyly příliš násilné jak pro vedení společnosti, tak pro její zaměstnance/kyně. Díky provedeným rozhovorům s vedením a zaměstnanci jsme shledali, že projekt byl přínosný pro všechny dotčené strany. Vedení aktivně spolupracovalo při tvorbě nových dokumentů a také se zapojilo do vzdělávání. Je tedy vidět, že chtějí svým zaměstnancům/kyním nabídnout kvalitní zázemí a příjemné pracovní prostředí a také zajistit rovné zacházení. Tento přístup by měl přinést vyšší výkonnost a efektivitu práce, zvýšit motivaci zaměstnanců/kyň.

Sami zaměstnanci/kyně v dotazníkovém šetření uvedli, že se zlepšila jejich motivace, pracují v pozitivní atmosféře. Nově vytvořené dokumenty jsou pro ně srozumitelné a podporují dobré jméno společnosti. Nově vzniklé dokumenty jsou přínosné nejen pro vedení společnosti, ale také pro širokou veřejnost. Dobrá pověst společnosti je důležitá pro udržení postavení na trhu a také pro zvyšování zisků organizace.

Pro další období doporučujeme, aby byly hlouběji vyzkoušeny zavedené dokumenty a postupy. V případě potřeby je důležité, aby byly upraveny dle aktuálních potřeb společnosti, zaměstnanců/kyň. Je důležité, aby vedení přistupovalo k této problematice jako neustále se vyvíjející možnosti pro zlepšování a vývoj. I když byla genderová rovnost zavedena do fungování společnosti, je nutné ji neustále sledovat a vyhodnocovat. Pomocí dobře nastavené personální politiky, je možné dále rozvíjet fungování společnosti jako celku. Z tohoto důvodu doporučujeme, aby vedení společnosti věnovalo čas rozvoji age managementu a řízení talentů. Obě oblasti byly zlehka podchyceny díky projektu, ale bylo by přínosné se tomuto více věnovat i v budoucnu. Udržení si dobrých a zkušených zaměstnanců/kyň je v dnešní době velmi těžké, a proto je důležité se zaměřit na tuto problematiku.

Celkově vidíme všechny aktivity, které proběhly ve společnosti, jako přínosné. Společnost se posunula dopředu, a to nejen v oblasti personalistiky. Stanovila si jasné vize, mise, strategie a cíle, což bude přínosné pro rozvoj společnosti jako celku. Veškeré směrnice usnadní fungování alepší orientaci zaměstnanců/kyň při naplňování strategických cílů. Svou aktivitou vedení

společnosti jasně ukázalo svůj zájem o zaměstnance/kyně a jejich spokojenost, ale také o budoucnost společnosti. Dotazníkové šetření a rozhovory ukázaly, že zavedené změny jsou vnímány kladně a všeobecně jako přínosné.

Auditorský tým závěrem doporučuje do vykonávané praxe zavést následující procesy:

- Presentovat svou vizi, misi, strategii i cíle více na webových stránkách či sociálních sítích
- Zpracovat podrobně dokument firemní kultury
- Aktivně podporovat koučování a mentoring
- Sjednotit organizační strukturu v interním dokumentu se strukturou uvedenou na webu společnosti a průběžně ji aktualizovat
- Doplnit na webové stránky informace o společensky odpovědných aktivitách firmy a průběžně je aktualizovat
- Efektivněji informovat své zaměstnance/kyně o společensky odpovědných aktivitách firmy
- Aktualizovat sociální síť firmy
- Kontrola užití genderově korektního jazyka při zveřejňování pracovních inzerátů
- Interní kontrola genderově korektního vystupování zaměstnanců/kyň při jednání s uchazeči/kami o zaměstnání či s odběrateli či dodavateli
- Průběžně vyhodnocovat vhodné intervaly mezi hodnotícími rozhovory
- Průběžně se zaměstnanci/kyněmi jednat o podobě zaměstnaneckých benefitů
- Zpracovat mechanismus pro podání stížnosti na výši odměny a žádosti o zvýšení mzdy
- Aktivně zavést age management a řízení talentů do vykonávané praxe

Aby opatření zavedená na základě doporučení vstupního genderového auditu a doporučení do budoucna, která přinesl realizovaný genderový re-audit, byla realizována co nejefektivněji, je třeba je nastavit a řídit tak, aby jejich návratnost byla na co nejvyšší úrovni. Je tedy klíčové následovat 3 kroky, a to pečlivou přípravu opatření, proškolení o využívání opatření a systematickou evaluaci. Za tímto účelem genderoví auditoři doporučují:

Pečlivě monitorovat aktuální vývoj trendů GR v personalistice a potřeby trhu práce a dle zjištění aktualizovat personální dokumenty. Dokumenty, které to svou povahou dovolují by měly být pak zveřejněny i na webových stránkách.

Průběžně školit své klíčové zaměstnance/kyně zodpovědné za řízení lidských zdrojů o aktuálních trendech komunikace se zaměstnanci/kyněmi v souladu s principy GR a seznamovat s aktualizacemi v personálních směrnících a návazných dokumentech.

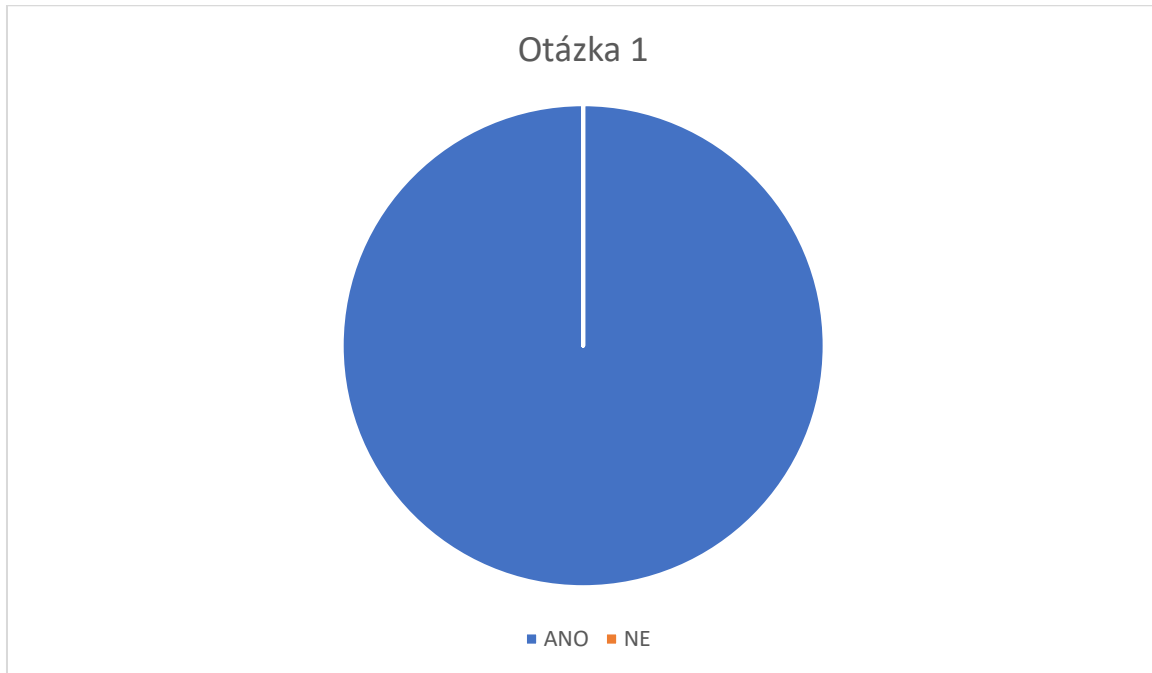
Systematicky vyhodnocovat efektivnost způsobu vykonávání zavedených personálních procesů a spokojenost zaměstnanců/kyň se zavedenými genderově vyrovnanými personálními procesy.

Při splnění výše zmíněných bodů dle týmu genderových auditorů nic nebrání dalšímu rozvoji firmy v oblasti genderové rovnosti a rozšiřování zaměstnanecké základny ruku v ruce s plynulou aktualizací personálních dokumentů a procesů.

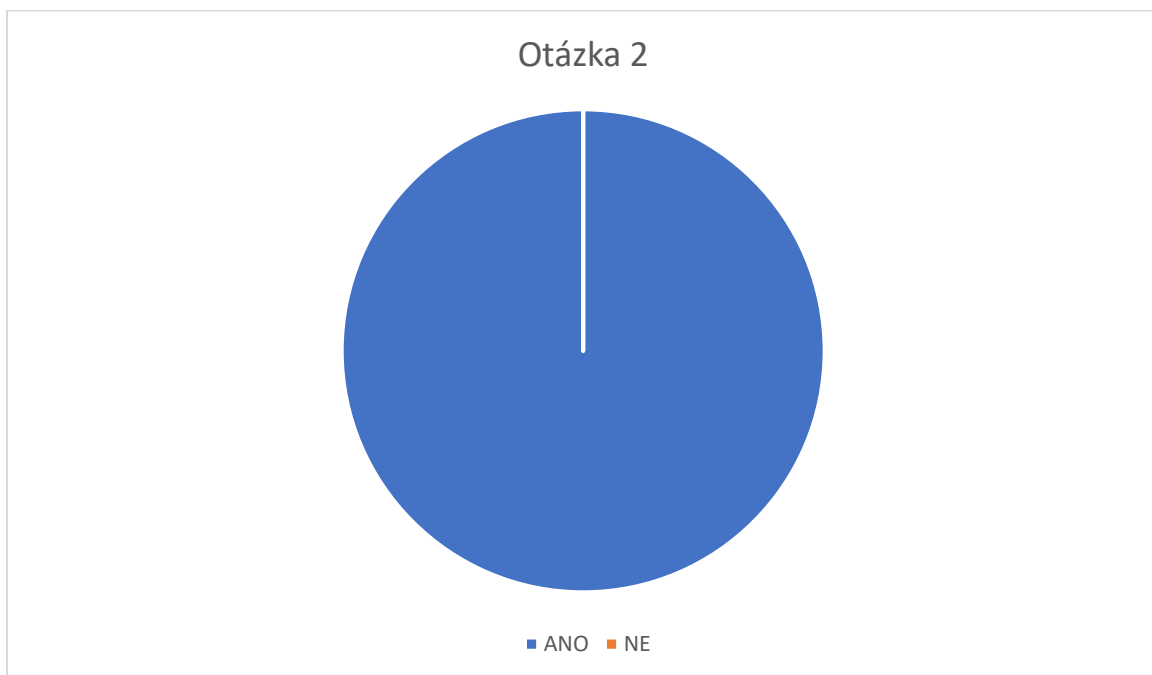
Příloha č. 1: Vyhodnocení dotazníku

Pro re-audit bylo provedeno menší dotazníkové šetření ve společnosti. Celkem bylo dotázáno 20 zaměstnanců. Dotazník zahrnoval tyto otázky:

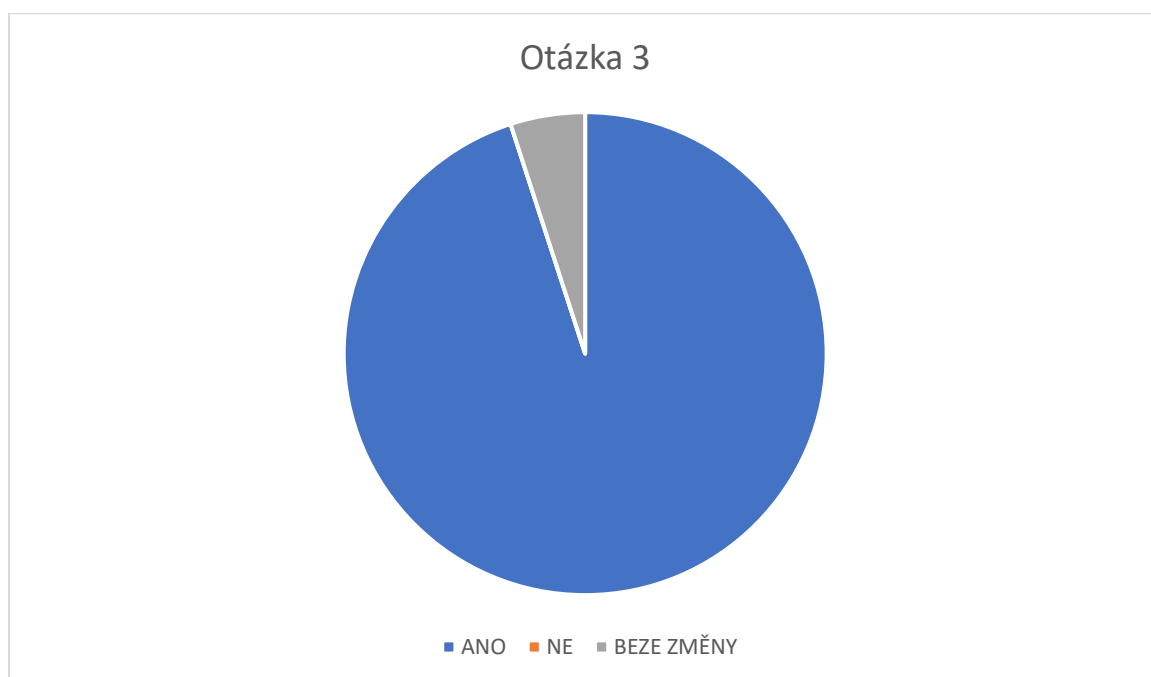
1) Vidíte nově vzniklé dokumenty jako přínosné?



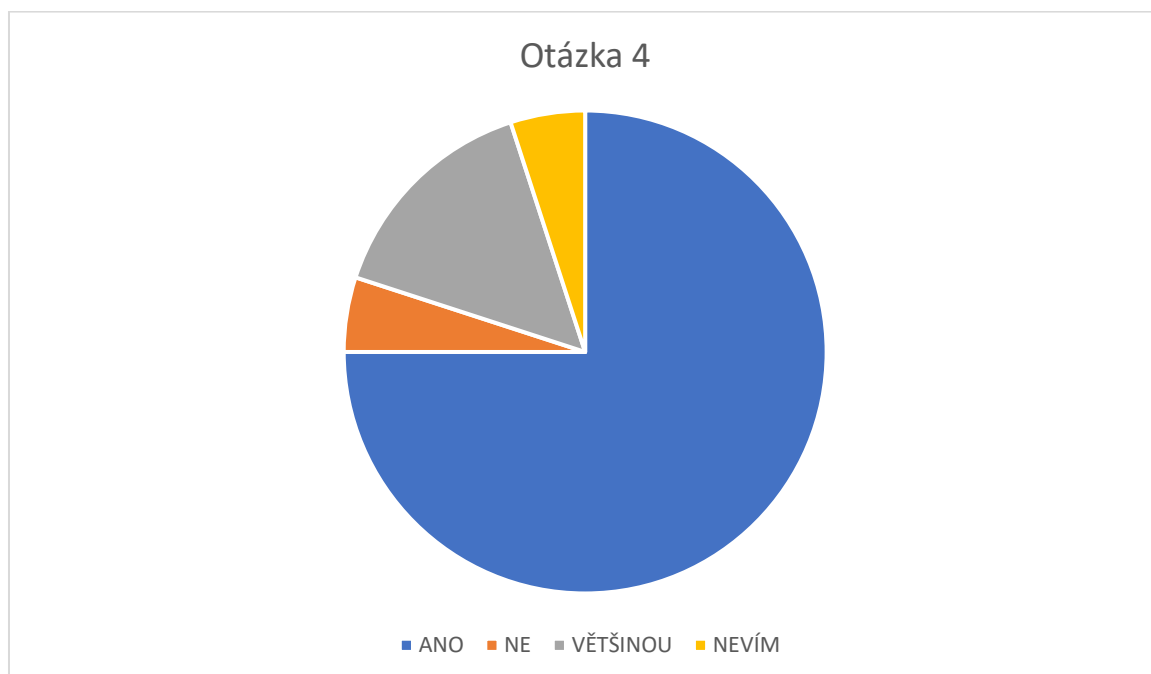
2) Jsou podle Vás dost přehledné a srozumitelné?



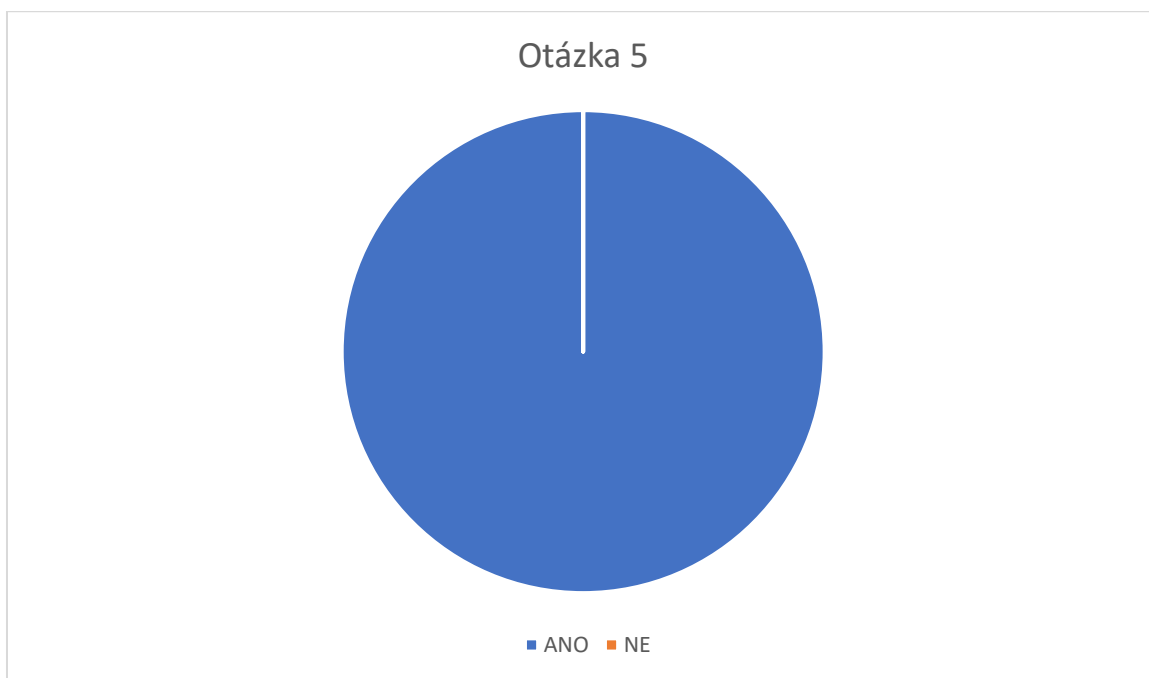
3) Zlepšila se pracovní atmosféra v návaznosti na zlepšení týkající se personální změn?



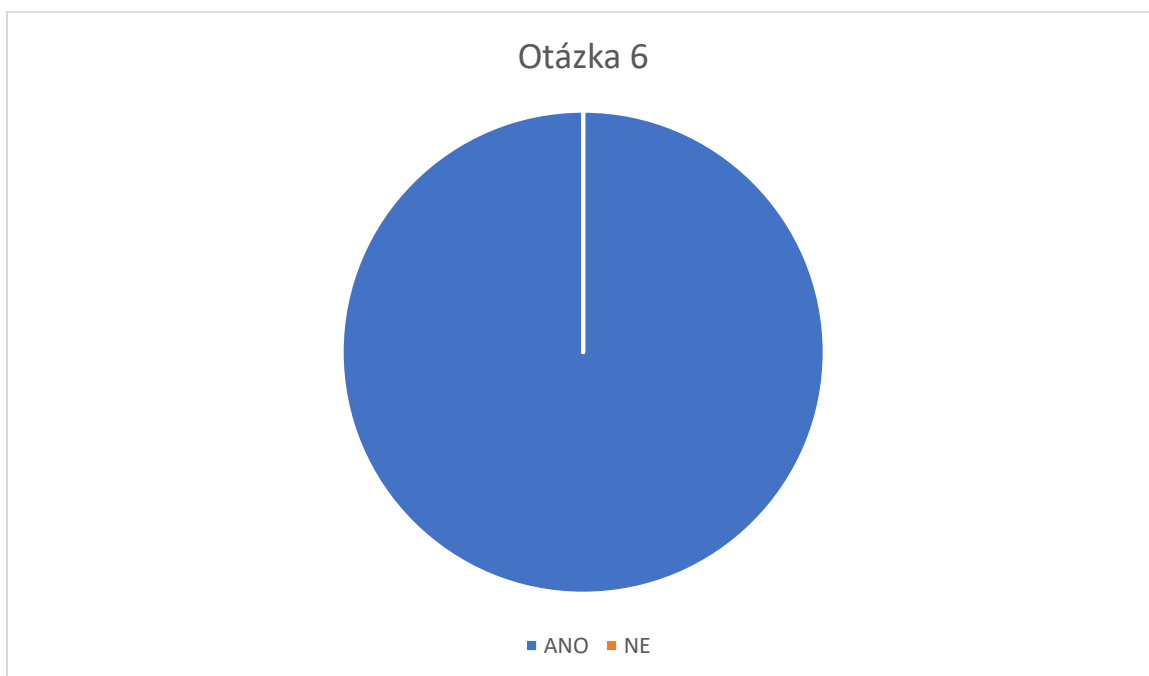
4) Řídí se vedení společnosti nově vzniklými dokumenty?



5) Byla/o školení absolvovaná/é v průběhu projektu pro Vás přínosná?



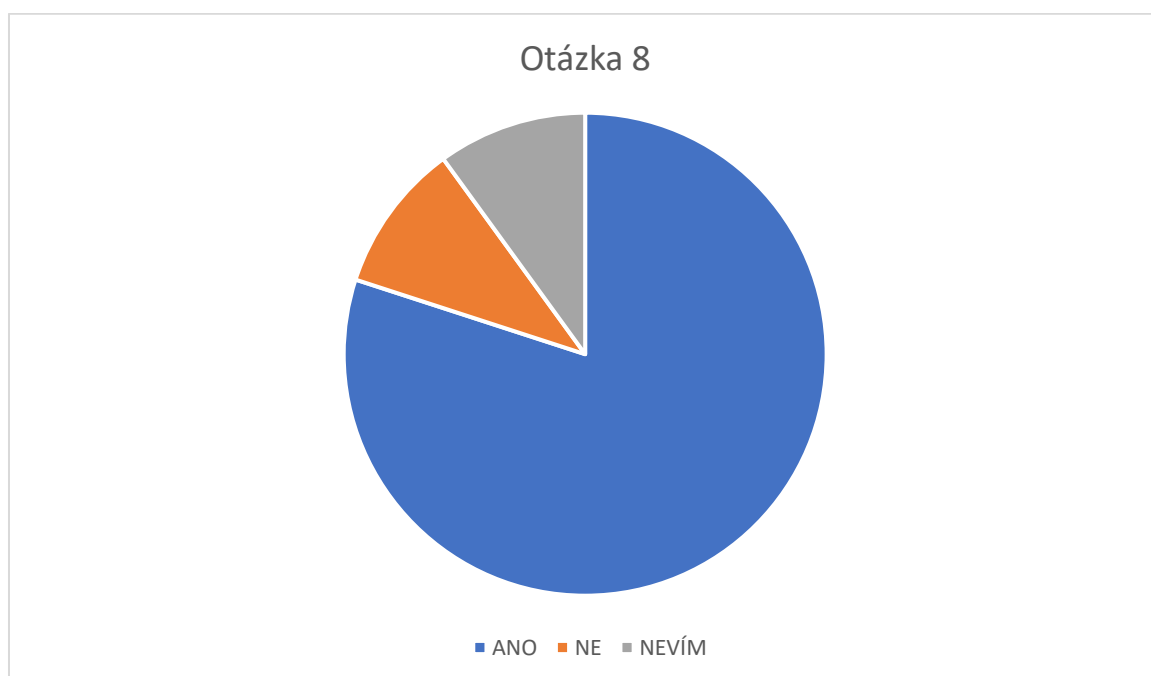
6) Je genderová rovnost podle Vás dostatečně udržována ve společnosti?



7) Zlepšila se kvalita interní komunikace?



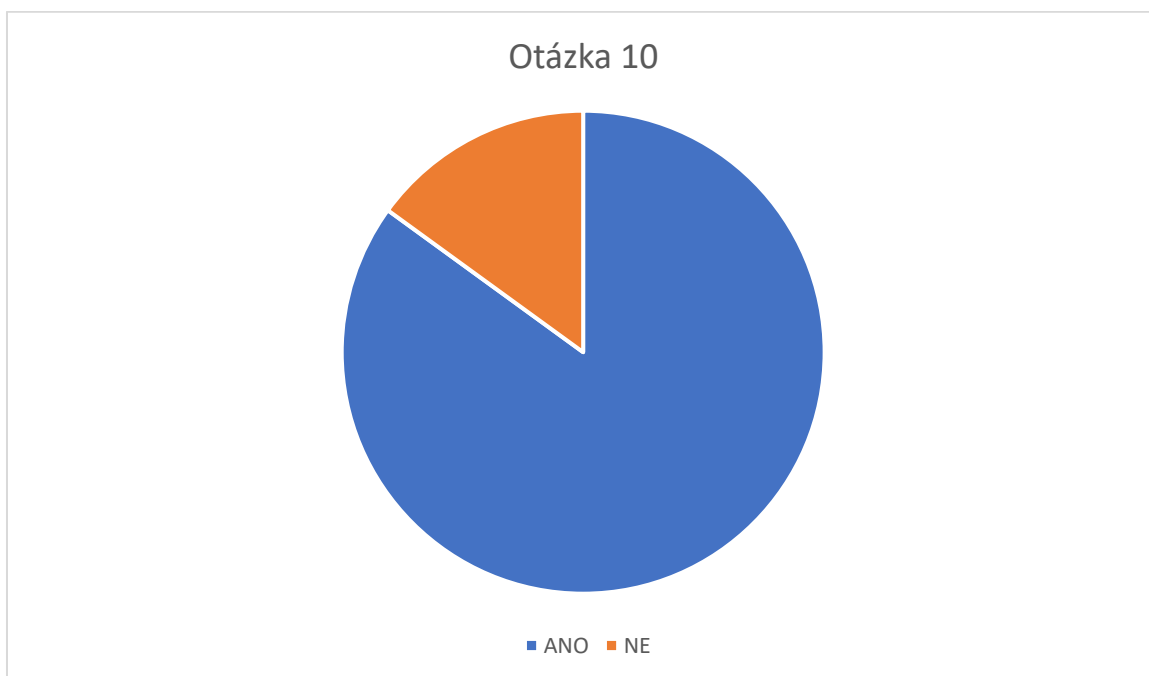
8) Zlepšila se kvalita externí komunikace?



9) Jak hodnotíte způsob, jakým nyní probíhá zpětná vazba na Vaši práci?



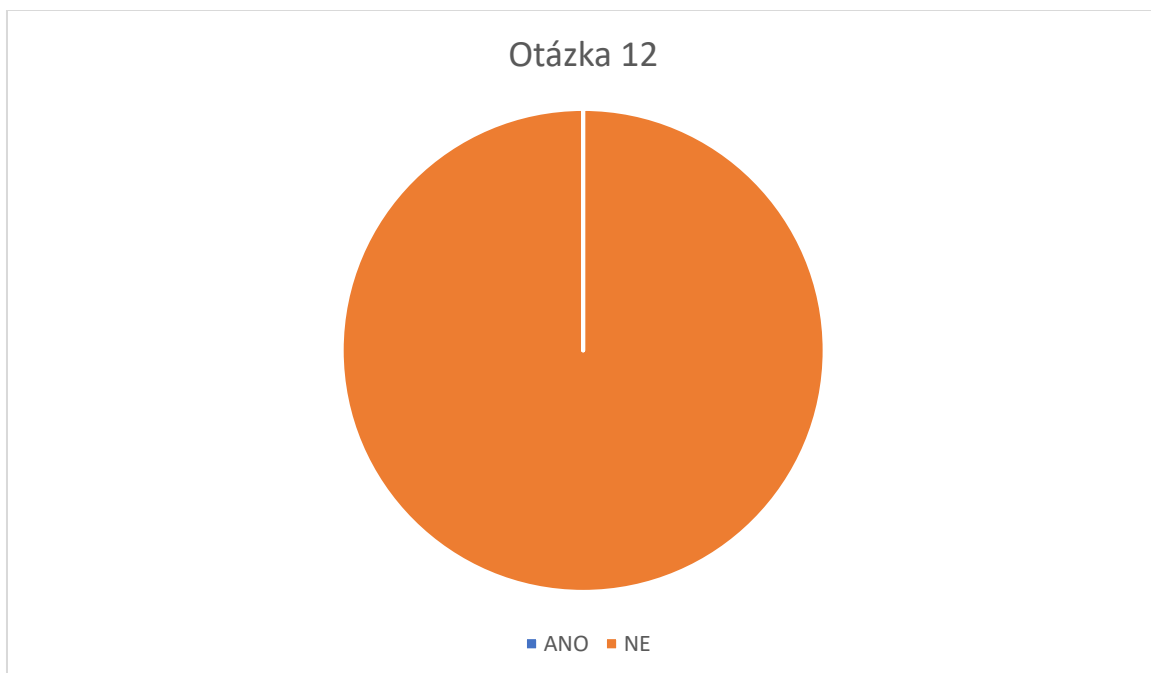
10) Cítíte ze strany zaměstnavatele zájem o Vaši osobu a Váš pracovní růst?



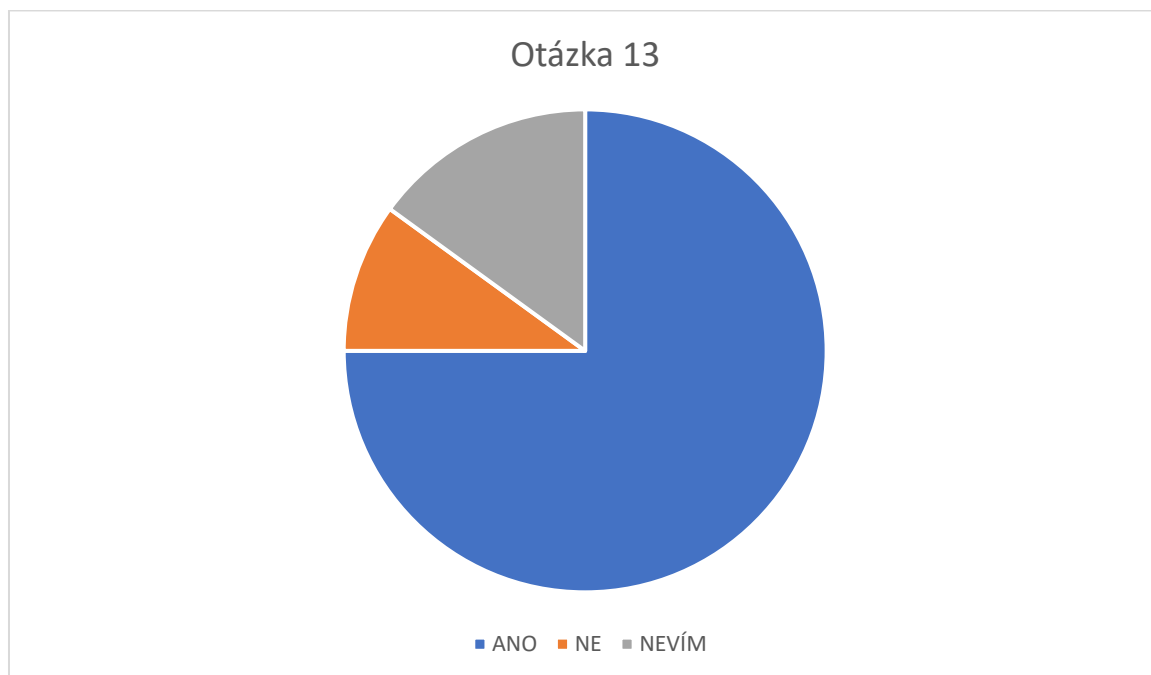
11) Jak hodnotíte aktuální způsob, jakým se dozvídáte o možnostech osobního rozvoje?



12) Setkal/a jste se někdy s diskriminací na Vašem pracovišti (věk, pohlaví, jiný důvod?)



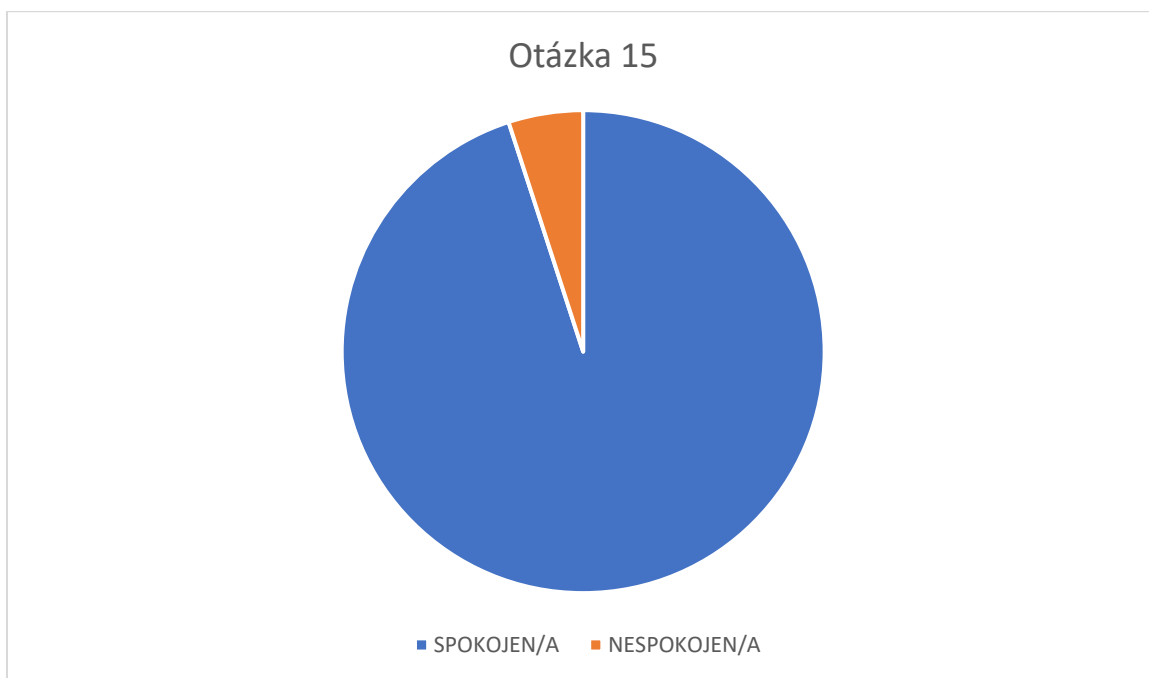
13) Myslíte, že Váš zaměstnavatel spravedlivě odměňuje své zaměstnance/kyně (osobní hodnocení, odměny)?



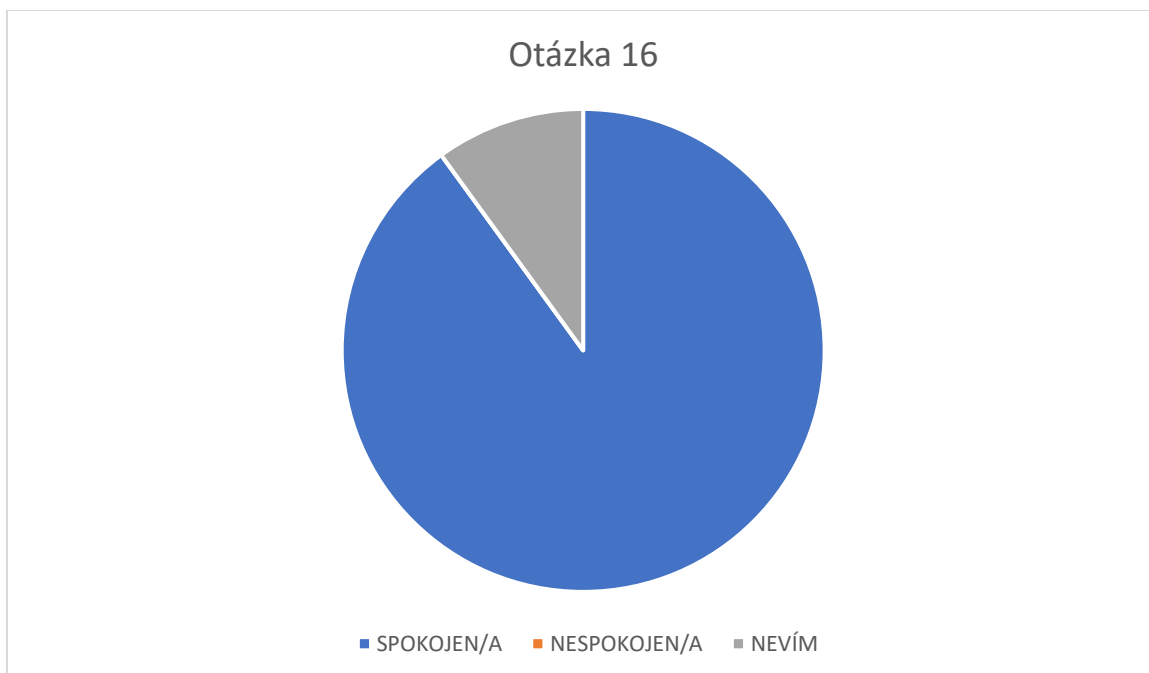
14) Jak hodnotíte vztahy na pracovišti mezi odděleními?



15) Jak hodnotíte vztahy na pracovišti z hlediska věkové diverzity?



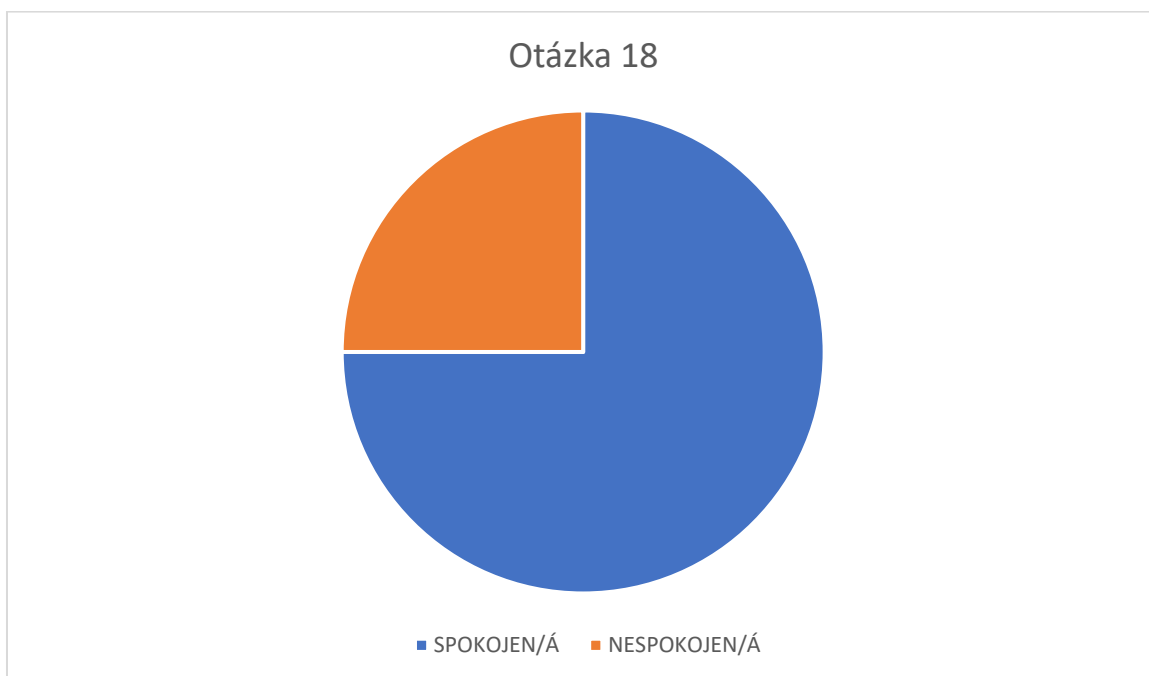
16) Jak vidíte zaškolování nového zaměstnance/kyně?



17) Jak hodnotíte poskytování zaměstnaneckých výhod?



18) Jak hodnotíte Vaše možnosti využívat flexibilní formy práce?



19) Jak hodnotíte kvalitu managementu MD/RD?

