



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA GENDEROVÉHO RE-AUDITU

firmy Global Business a.s.

se sídlem Chelčického 2288/1, 767 01 Kroměříž

Realizátor re-auditů:

AKADEMIE PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ s.r.o. Pivovarská 273, Jarošov, 686 01
Uherské Hradiště
IČO: 06798314

Kontakt: + 420 775 776 222

<https://www.profedu.cz/>

Zpracoval:

tým genderových auditorů

Zpráva byla vypracována v rámci projektu „Aplikace genderového auditu ve firmě Global Business s.r.o.“, číslo projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0010560, financovaného z ESF v OPZ.



Zadavatelská organizace

Global Business a.s., zapsaná u Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou B 8435, Chelčického 2288/1, 767 01 Kroměříž, IČO: 25823396, DIČ: CZ25823396, zastoupená Ludškem Holotíkem, předsedou představenstva, Kontaktní údaje: lholotik@globalb.cz

Organizace realizující genderový re-audit

AKADEMIE PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ s.r.o., zapsaná u Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou C 104366, IČO: 06798314, adresou: Pivovarská 273, Jarošov, 686 01 Uherské Hradiště, Tel: + 420 775 776 222.

Auditorský tým

Mgr. Pavel Rosenbaum, vedoucí auditorského týmu

Zodpovídá za jednotlivé aktivity při realizaci genderového re-auditů, komunikaci průběhu genderového re-auditů s organizací, koordinaci 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.

Mgr. et Mgr. Petr Hynčica, člen auditorského týmu

Zodpovídá za sběr a analýzu dat při realizaci genderového re-auditů, zpracování dat pro závěrečnou zprávu, 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 re-auditů 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 „Aplikace genderového auditu ve firmě Global Business s.r.o.“, číslo projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0010560, financovaného z ESF OPZ.

Poděkování

Děkujeme vedení společnosti za spolupráci v rámci projektu „Aplikace genderového auditu ve firmě Global Business s.r.o.“, číslo projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0010560, financovaného z ESF OPZ, důvěru, součinnost v průběhu re-auditů a za vstřícnou a otevřenou komunikaci nad interními dokumenty.

Děkujeme všem zaměstnancům a zaměstnankyním firmy Global Business a.s., kteří se zúčastnili genderového re-auditů a otevřeně komunikovali k tématu genderové rovnosti a vnímání vnitropodnikové kultury a přispěli tak k důležitým informacím pro vznik „Závěrečné zprávy genderového re-auditů“.

Jmenovitě pak děkujeme paní Haně Kuběnové, která spolupracovala na genderovém re-auditě, která v průběhu re-auditů pomohla auditorskému týmu k vytvoření pracovních skupin, zajistila veškerou komunikaci a organizaci schůzek a přispěla tak v průběhu re-auditů k efektivní spolupráci.



Obsah

1.	Organizace realizující genderový re-audit	5
2.	Re-auditovaná organizace	5
3.	Shrnutí zavádění genderové rovnosti ve firmě.....	5
1.1	Použité metody sběru a analýzy dat	7
1.2	Osoby zapojené do re-auditů	7
1.3	Plán aktivit genderového re-auditů.....	8
1.4	Re-auditované oblasti	8
1.5	Analyzované dokumenty	9
4.	Výstupy genderového re-auditů	9
1.6	Vize, mise, strategie a cíle organizace.....	10
1.7	Komunikace uvnitř firmy	10
1.8	Komunikace vně firmy	11
1.9	Personální strategie.....	12
1.10	Genderová analýza organizační struktury a statistická analýza.....	13
1.11	Personální procesy a procesy řízení lidských zdrojů v dokumentech managementu kvality	14
1.12	Personální proces „Nábor a výběr pracovních sil“	15
1.13	Personální proces „Příjem nového pracovníka do společnosti, doba zácvičení ve zkušební době“	16
1.14	Personální proces „Hodnocení a odměňování práce zaměstnanců v době jejich pracovního poměru, systém benefitů“	17
1.14.1	Hodnocení	18
1.14.2	Odměňování	18
1.15	Personální proces „Vzdělávání a kariéerní růst zaměstnanců“	20
1.15.1	Vzdělávání.....	20
1.15.2	Kariéerní růst.....	21
1.16	Personální proces „Propouštění a odchod zaměstnanců“	22
1.17	Personální proces „Sladění osobního, rodinného a pracovního života“	23
5.	Závěrečná doporučení vycházející z Genderového re-auditů	25
6.	Příloha č. 1 Struktura elektronického dotazníkového šetření.....	27
7.	Příloha č. 2 Organizační schéma společnosti Global Business a.s.....	29



1. Organizace realizující genderový re-audit

AKADEMIE PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ s.r.o., Prestižní vzdělávací instituce zaměřená na poskytování kvalitního postgraduálního vzdělávání v oblasti manažerského vzdělání v profesně vzdělávacích programech BBA, MBA, DBA, MPA, LL.M a MSc. aj.. Okrajovou aktivitou, kterou se společnost zabývá je personalistika – především realizaci **genderových auditů** nebo školení v oblasti **genderové rovnosti v procesech personalistiky**.

2. Re-auditovaná organizace

Firma Global Business a.s. je akciovou společností. Jde o společnost, jejíž hlavní činností je poskytování komplexních služeb v oblasti dodávek NN rozváděčů, zahrnující samotnou výrobu, zhotovení projekční a technické dokumentace i instalaci zařízení. Konkrétně se jedná o zaměření na výrobu, projektování a parametrizaci rozváděčů NN do 7000 A a analýzu sítí a v poslední řadě termovizní měření.

Společnost Global Business je od 31. července 2007 držitelem certifikátů BS EN ISO 9001:2015 a dále BS EN ISO 14001:2015. Jedná se o certifikáty vztahující se na projektování, výrobu a prodej elektrických zařízení a rozváděčů. Předmětem první certifikace je udržování a zlepšování systému managementu jakosti. Předmětem druhé certifikace je udržování a zlepšování systému environmentálního managementu dle tohoto standardu. Od 14. února 2014 je firma Global Business a.s. navíc certifikovaným vývozcem výrobků do celní unie Rusko, Bělorusko a Kazachstán.

Počínaje rokem 2010 se stala společnost Global Business regionálním Siemens partnerem pro návrh, výrobu a prodej typově zkoušených rozváděčů značky SIVACON Siemens. Od začátku roku 2013 je také partnerem dánské společnosti Logstrup. Objemem vyrobených rozvaděčů patří mezi tři největší výrobce rozvaděčů NN v České republice. Roční obrat společnosti se pohybuje okolo 250 mil. Kč. Společnost zaměstnává do 70 stálých pracovníků.

Firma Global Business a.s. podniká na základě živnostenského oprávnění:

- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Výroba elektronických součástek, elektrických zařízení a výroba a opravy elektrických strojů, přístrojů a elektronických zařízení pracujících na malém napětí)

Společnost Global Business a.s. tvoří nyní v úhrnu 66 zaměstnanců/kyň. Jedná se o 11 žen a 55 mužů. V současné době je ve společnosti Global Business a.s. jedna zaměstnankyně na rodičovské dovolené.

3. Shrnutí zavádění genderové rovnosti ve firmě

I. Vnímání problematiky genderové rovnosti firmou Global Business a.s.

První úvaze nad řešením problematiky GR se firma Global Business a.s. věnovala ještě před realizací vstupního genderového auditu (dále jen „GA“). Vedení firmy vzhledem k rostoucí zaměstnanecké základně usilovalo o včasné nastavení genderově rovných principů do svých vykonávaných postupů, a to jak v rámci vnitrofiremní komunikace, tak komunikace se zákazníky, dodavateli či odběrateli.

Stěžejním cílem bylo od prvopočátku pro vedení firmy rovné a férové jednání se zaměstnanci/kyněmi napříč firemní strukturou. V průběhu jednání s genderovými auditory bylo



vedení firmy blíže seznámeno s principy GR, jejich pozitivním vlivem na loajalitu i motivaci zaměstnanců/kyň i s jejím působením na vnímání organizace klienty/kami a širokou veřejností. Vedení firmy Global Business a.s. podrobnější přiblížení dopadů harmonizace personálních směrnic, dokumentů a vykonávané praxe personálních procesů s principy GR nesmírně zaujalo a od počátku věnuje nápravě veškerých genderových nedostatků svou plnou pozornost.

II. Realizace vstupního genderového auditu

Vstupní genderový audit (dále jen „GA“) byl realizován na základě identifikovaného zájmu o řešení problematiky a harmonizace personálních dokumentů a vykonávané praxe v souladu s principy GR. Výstupem vstupního GA bylo vypracování „Závěrečné zprávy genderového auditu“. Vstupní GA zkoumal personální směrnice i návazné dokumenty a v praxi vykonávané personální procesy, jejich soulad s principy GR a genderovou korektnost v komunikaci firmy uvnitř i vně.

Realizovaný vstupní GA analyzoval zásadní firemní dokumenty jako součásti managementu jakosti, oblast promyšleného genderového propojení jednotlivých personálních procesů, dokumentů etiky a podnikové kultury, zprůhlednění jasných pravidel spolupráce zaměstnanec/kyně-zaměstnavatel a zkoumal auditované oblasti a jejich soulad s principy GR. Dále vyhodnotil úroveň genderově rovného nastavení personálních dokumentů i vykonávané praxe firemních procesů. Auditorský tým následně firmě Global Business a.s. navrhl doporučení pro nápravu genderových nerovností v jednotlivých personálních dokumentech i firemních procesech.

III. Realizace doporučení vstupního genderového auditu

Po prezentaci výsledků vstupního GA se vedení firmy definitivně rozhodlo doporučení vzešlá ze vstupního GA realizovat a ve firmě zavést genderově transparentní rovnost. Firma začala plánovat první kroky k nastavení genderově vyrovnaných personálních dokumentů, genderově korektní interní i externí komunikace a genderově rovnému přístupu vůči zaměstnancům/kyním v rámci jednotlivých personálních procesů. Byl sestaven dvouletý plán zavádění veškerých doporučení do personálních dokumentů i vykonávané praxe.

Význam nového zpracování dokumentů si vzala firma Global Business a.s. jako nový kredit pro nábor zaměstnanců/kyň a v dlouhodobé strategii jako prevenci personální turbulence. Právě realizace závěrů vstupního GA se stala novým cílem firmy. V návaznosti na sestavený dvouletý plán zavádění veškerých doporučení do personálních dokumentů i vykonávané praxe byla zpracována projektová žádost „Aplikace gender auditu ve firmě Global Business s.r.o.“, číslo projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0010560. Předložený projekt byl schválen a firma Global Business a.s. tak začala s realizací dalších kroků k zavedení genderově transparentní rovnosti ve firmě.

IV. Realizace výstupního genderového auditu (re-audit)

Součástí klíčových aktivit předloženého projektu zaměřeného na aplikaci doporučení vstupního GA byla i realizace genderového re-audit (dále jen „RE-A“), který představuje výstupní GA. RE-A byl mezi klíčové aktivity začleněn za účelem identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení vstupního GA realizovaného v rámci projektu „Genderově transparentní rovnost“. V rámci GA i RE-A je zhodnoceno firemní prostředí i zakotvení personálních procesů ve směrnicích a návazných personálních dokumentech. Výstupem realizace genderového RE-A je tato „Závěrečná zpráva genderového re-audit“, která je součástí aplikace doporučení vstupního GA jako takové.



Závěry genderového RE-A umožní zkontrolovat, zda zavedená opatření opravdu směřovala k nápravě genderových nedostatků ve firmě. Součástí závěrečné zprávy jsou doporučení do budoucna ke zlepšení v jednotlivých oblastech. Genderový RE-A byl realizován v pracovišti firmy na adrese Chelčického 2288/1,767 01, Kroměříž. Firma Global Business a.s. byla seznámena s důležitostí vykonání genderového RE-A, a to v souladu s metodikou „STANDARD Genderového auditu“ vydaného Úřadem vlády České republiky v březnu 2016 a v souvislosti s Ústavou České republiky (zákonem číslo 1/1993 Sb., Listinou základních práv a svobod v zákoně č. 2/1993 Sb. a Zákoníkem práce v zákoně č. 262/1992 Sb.).

1.1 Použité metody sběru a analýzy dat

Genderový RE-A je složen z kontextové analýzy a analýzy dokumentů, která se provádí před vstupem auditorského týmu do firmy. K provedení analýzy dokumentů firma auditorskému týmu poskytne požadované personální dokumenty a směrnice. Při provádění kontextové analýzy probíhá šetření přímo ve vykonávané praxi personálních procesů ve firmě. Výstupy pro RE-A byly získány prostřednictvím:

- sběru veřejně dostupných a interních dokumentů,
- elektronického dotazníkového šetření mezi zaměstnanci/kyněmi,
- rozhovorů (hloubkové rozhovory, skupinové diskuse, průzkum mezi zákazníky/cemi),
- analýzy dat.

Na základě analýzy personálních dokumentů bylo možné přistoupit k rozhovorům s klíčovými aktéry/kami. Rozhovory sloužily pro doplnění informací získaných z dokumentů, či k ověření, zda je politika deklarovaná v jednotlivých dokumentech naplňována v praxi.

Při re-auditě jsme se zaměřili na oblasti, které byly předmětem doporučených úprav ve vstupním auditu. Jelikož žádná z analyzovaných oblastí nebyla shledána jako bezproblémová, objevují se v realizovaném re-auditě opět všechny.

1.2 Osoby zapojené do re-auditů

Do genderového RE-A se zapojili téměř všichni zaměstnanci/kyně (62 z 66) při elektronickém dotazníkovém šetření, vybraní zaměstnanci/kyně nám byli nápomocni při průběhu celého genderového RE-A, či v při provádění rozhovorů. Mezi tyto osoby patří:

- Hana Kuběnová, která spolupracovala během celého průběhu GA i RE-A, organizovala ve spolupráci s realizátorem GA i RE-A jejich jednotlivé fáze a zajišťovala realizaci dotazníkového šetření.
- K hloubkovým rozhovorům byli přizváni 2 vedoucí.
- Skupinové diskuse se zúčastnilo 5 vybraných zaměstnanců/kyň.

Na základě analýzy personálních dokumentů bylo možné přistoupit k rozhovorům s klíčovými aktéry/kami. Rozhovory sloužily pro doplnění informací získaných z dokumentů, či k ověření, zda je politika deklarovaná v jednotlivých dokumentech naplňována v praxi. Pro zjištění informací potřebných k realizaci RE-A bylo nezbytné oslovit respondenty napříč organizační strukturou a připravit otázky pro polostrukturované rozhovory. Rozhovory byly doplněny anonymními elektronickými dotazníky, které byly rozeslány napříč firmou. Šetření se zúčastnilo 62 zaměstnanců/kyň.



1.3 Plán aktivit genderového re-auditů

Realizace jednotlivých aktivit plánu genderového RE-A se řídí metodikou „STANDARD Genderového auditu“ vydanou Úřadem vlády České republiky v březnu 2016 a v souvislosti s Ústavou České republiky (zákonem číslo 1/1993 Sb., Listinou základních práv a svobod v zákoně č. 2/1993 Sb. a Zákoníkem práce v zákoně č. 262/1992 Sb.). Jedná se o následující na sebe logicky navazující aktivity:

Plán aktivit genderového re-auditů	
1	Schůzka realizačního týmu (rozdělení rolí, odpovědnosti, úkolů)
2	Popis kontextových informací fungování organizace (<i>charakteristika organizace, typ organizace, způsob podnikání, velikost podle počtu osob</i>)
3	Úvodní jednání s vedením firmy (<i>představení auditorského týmu, nastavení plánu aktivit genderového re-auditů a spolupráce a představení re-auditovaných oblastí</i>)
4	Schůzka s jednatelkou firmy pověřenou spoluprací s auditorským týmem (<i>předání personálních dokumentů re-auditovaných oblastí; institucionální zabezpečení politiky re-auditovaného pracovního prostředí, jeho organizace a pozorování</i>)
5	Šetření mezi zaměstnanci/kyněmi zaměřeno na vnímání GR ve firmě (<i>dotazníkové šetření mezi zaměstnanci/kyněmi firmy, 2 skupinové diskuze, rozhovor se 2 vedoucími zaměstnanci/kyněmi</i>)
6	Průběžná schůze auditorského týmu (zhodnocení průběhu re-auditů, zhodnocení průběžných výsledků re-auditů)
7	Hodnocení GR ve veřejných dokumentech (<i>webové stránky organizace, tiskové a výroční zprávy, letáky – zejména náborové, propagace organizace</i>)
8	Re-audit GR v interních dokumentech (<i>GR v procesech personalistiky a řízení lidských zdrojů, vyhodnocení, pozorování</i>)
9	Zpracování Závěrečné zprávy genderového re-auditů
10	Předání Závěrečné zprávy genderového re-auditů a prezentace jejích výsledků

1.4 Re-auditované oblasti

Re-auditované oblasti	
1	Mise, vize a strategické cíle organizace
2	Komunikace obecně, interní i externí
3	Politika personálních procesů
4	Personální strategie
5	Organizace pracovního prostředí
6	Institucionální zajištění politiky GR
7	Vztahy v rámci organizační struktury: hierarchické (rozhodovací procesy), kolegiální (týmové, síťování)
8	Prostředí – přátelské, bezpečné a motivující
10	Specifické cíle v oblasti prosazování GR



1.5 Analyzované dokumenty

Auditorský tým požádal firmu Global Business a.s. o předložení následujících dokumentů, které následně vyhodnotil:

Analyzované dokumenty	
Interní dokumenty	Veřejné dokumenty
<ul style="list-style-type: none"> • Vize, mise, strategie a cíle organizace, • Strategie personální, obchodní, marketingová, komunikační a další relevantní, • Interní nařízení, pravidla a směrnice – pracovní řád, platový řád a benefity, organizační struktura a hodnocení pracovních pozic (míst), • Statistiky s ohledem na pohlaví a věk zaměstnanců/kyň: údaje o fluktuaci zaměstnaných, plat/mzdy a odměny, benefity, pracovní pozice, výše a typ úvazku, kariérní růst, školení a další vzdělávání, počet osob na mateřské/rodičovské, osoby s dětmi do 15 let, mentoring, výsledky přijímacích pohovorů, pracovní cesty a dlouhodobé pracovní cesty, a další, • Dokumentace přijímacích pohovorů a pohovorů při rozvázání pracovního poměru, 	<ul style="list-style-type: none"> • Webové stránky organizace

4. Výstupy genderového re-auditů

V rámci genderového RE-A je zhodnoceno firemní prostředí i zakotvení personálních procesů ve směrnících a návazných personálních dokumentech. Závěry genderového RE-A umožní zkontrolovat, zda zavedená opatření opravdu směřovala k nápravě genderových nedostatků ve firmě. Součástí závěrečné zprávy jsou doporučení do budoucna ke zlepšení v jednotlivých oblastech. Každá re-auditovaná oblast genderového RE-A obsahuje:

1) Úvodní informace:

Krátká úvodní informace o důležitosti oblasti pro GR v organizaci.

2) Doporučení vstupního GA:

Znění doporučení ke změně včetně vysvětlení.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Popis činností, které po realizaci vstupního GA ve firmě proběhly k nápravě či doplnění na základě doporučení.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

Klasifikace zjištění genderového RE-A:

ANO – Firma má popsanou problematiku dostatečně genderově zpracovanou v podobě listinných dokladů i praktického využití.

ANO s výhradou – Firma má zpracovanou část problematiky, ale chybí rozpracování, nebo zavedení do praxe.

NE – Firma nemá doposud problematiku popsanou, ani zavedenou do praxe.

Vyhodnocení re-auditované oblasti včetně upozornění na možné dopady činností organizace na GR.

5) Dlouhodobá doporučení:

Doporučení ke změně včetně vysvětlení za účelem udržení dlouhodobě vysoké úrovně nastavení personálních dokumentů a procesů v souladu s principy GR.



1.6 Vize, mise, strategie a cíle organizace

1) Úvodní informace:

Vize je vystavěna na určitých hodnotách a zásadách, které zajišťují překonání možných krizových momentů, současně však podporují dobré fungování firmy a dosahování kvalitních výsledků v dobách ekonomické prosperity. V návaznosti na vizi mohou být definovány specifické cíle k prosazování rovnosti žen a mužů, adekvátně k tomu specifické cíle k zabránění diskriminace.

2) Doporučení vstupního GA:

Aby bylo zajištěno dobré fungování firmy a dosahování kvalitních výsledků v dobách ekonomické prosperity, je nutné, aby byly vytvořeny nejzákladnější dokumenty společnosti, které společnosti chybí - a to vize, mise a cíle organizace. Vše v souladu s genderově rovnou politikou. Společnost sice pro své zaměstnance každoročně vydává manuál, ve kterém je sepsáno, jakým směrem chce společnost směřovat, ale tento dokument není dostatečný.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Doporučení vstupního GA bylo naplněno vytvořením personálního dokumentu „Vize mise a strategické cíle firmy v souladu s genderovými principy“. Při zpracování dokumentu byl dán vedením firmy důraz na souznění s firemní kulturou, GR a nastavení dlouhodobých cílů tak, aby byly udržitelné a vzájemně se negativně neovlivňovaly.

Dokument je sepsán srozumitelně a v souladu s genderovou politikou, aby se celé jeho sdělení mohlo dostat co nejrychleji až k samotným zaměstnancům/kyním. Uvedené cíle jsou dosažitelné a měřitelné prostřednictvím konkrétních indikátorů skrze které může firma průběžně sledovat naplňování nejen jednotlivých cílů, ale i naplňování vizí. Těmito strategickými cíli firma přenáší v dlouhodobém horizontu vizi firmy z listinné podoby do vykonávané praxe. Na webových stránkách však zmínka o strategických cílech a firemních vizích chybí. Global Business a.s. dává od stanovení strategických cílů a vizí velký důraz na jejich prezentaci uvnitř firmy. Pravidelně je vyhodnocuje na pracovních poradách a přibližuje zaměstnancům/kyním jejich podíl na dlouhodobých výsledcích firmy. V elektronickém dotazníkovém šetření uvedlo 69,4 % respondentů/ek, že bylo seznámeno s vizemi i strategickými cíli firmy, a to včetně způsobů, jak je oni sami napomáhají plnit skrze své každodenní pracovní činnosti.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

ANO – Firma má popsanou problematiku dostatečně genderově zpracovanou v podobě listinných dokladů i praktického využití.

Global Business a.s. má svou vizi, misi, strategii i cíle zpracovány ve svých směrnících v souladu s principy GR a jejich prezentace uvnitř firmy je na velmi vysoké úrovni. Zaměstnancům/kyním jsou neustále k dispozici v plné a průběžně aktualizované podobě.

5) Dlouhodobá doporučení:

Další rozšíření v dané oblasti je možné pouze v komunikaci navenek, a to skrze prezentaci na webových stránkách.

1.7 Komunikace uvnitř firmy

1) Úvodní informace:

Interní komunikace má zásadní vliv na celé fungování firmy i její prosperitu a je základem jejího řízení. Má vliv na nastavení priorit i na to, co se naopak odsunuje na okraj zájmu.



Genderová nerovnost může probíhat ve všech firemních procesech, a to především ve způsobu komunikace, ale také v samotných nástrojích komunikace.

2) Doporučení vstupního GA:

Kvůli rostoucímu počtu zaměstnanců je nutné vytvořit směrnici týkající se vnitřní komunikace. Komunikaci uvnitř firmy doporučujeme usměrnit vertikálně podle priority problému, je velice dobré stanovit i termíny pro odpověď. V této chvíli je situace ve firmě ještě regulovatelná a nejsou zde projevy diskriminace, ale v budoucnosti, s růstem zaměstnanců, by absence tohoto dokumentu mohla přinést velký problém. Situace je v tuto chvíli udržitelná pouze proto, že pracovníci ve firmě jsou zaměstnaní delší dobu a fungují v „zajetých“ kolejích. V případě obměny managerů skupin by tento dokument byl nezbytností.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Na základě doporučení vstupního GA vznikl dokument „Směrnice genderově rovné komunikace uvnitř a vně firmy“, který vedení firmy i zaměstnancům/kyním napomáhá zvolit vhodný způsob komunikace v každodenních situacích jejich pracovního života. Za účelem nastavení genderově vyrovnané vnitřní komunikace firmy byly vytvořeny obecně formulované zprávy psané vždy ve formě oslovení jak pro muže, tak pro ženy. Každý zaměstnanec/kyně má svou/ého nadřízenou/ého, na kterou/ého se může obracet s dotazy nebo pro radu při plnění svých pracovních povinností, obzvláště pak v období zácvičku. Tuto skutečnost dokládá i realizované elektronické dotazníkové šetření mezi zaměstnanci/kyněmi. 90,3 % respondentů/ek na otázku, zda ví, na koho se mohou obracet se svými dotazy, odpověděli shodně ano.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

ANO – Firma má popsanou problematiku dostatečně genderově zpracovanou v podobě listinných dokladů i praktického využití.

Pravidla pro interní komunikaci byly zpracovány do nového personálního dokumentu „Směrnice genderově rovné komunikace uvnitř a vně firmy“. Veškerá doporučení uvedená ve vstupním GA byla firmou Global Business a.s. zároveň zavedena i do vykonávané praxe. Komunikace uvnitř firmy je genderově vyrovnaná bez známek diskriminace.

5) Dlouhodobá doporučení:

V oblasti vnitřní komunikace doporučujeme pouze průběžně monitorovat potřeby firmy v oblasti komunikace a případnou aktualizaci směrnice za účelem udržení jejího vysokého standardu zpracování.

1.8 Komunikace vně firmy

1) Úvodní informace:

K externí komunikaci společnosti patří především komunikace s dodavateli, komunikace s veřejností (označována také jako public relations) a komunikace s potenciálními zákazníky ve formě reklamy a přímého oslovování potenciálních zákazníků. Vnější komunikací také rozumíme nábor nových zaměstnanců/kyň.

2) Doporučení vstupního GA:

Doporučujeme zpracovat směrnici na vnější komunikaci a zaměstnance na vnější komunikaci proškolit.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Za účelem nastavení efektivní a dlouhodobě udržitelné komunikace vně firmy byl dle doporučení vstupního GA vytvořen personální dokument „Směrnice genderově rovné



komunikace uvnitř a vně firmy“, který vedení firmy i zaměstnancům/kyním napomáhá zvolit vhodný způsob komunikace vně firmy v každodenních situacích jejich pracovního života. Přestože firma Global Business a.s. na svých webových stránkách prezentuje především své produkty, nalézáme na webových stránkách i propagaci samotné značky firmy a úspěchů. Pro potenciální uchazeče o zaměstnání však dosud nebyla vytvořena záložka „Kariéra“ či jinak označené kariérní stránky. Firma nepoužívá ke své propagaci ani sociální síť (facebook či Instagram).

Auditorský tým neměl možnost nahlédnout do emailové komunikace a propagačních obchodních materiálů firmy, tudíž nemůže vyhodnotit tento komunikační kanál. Vystupování firmy na webových stránkách je bez známek genderově nekorektního jazyka. V oblasti externí komunikace byli respondenti skrze elektronické dotazníkové šetření tázáni, zda zaznamenali při komunikaci se zákazníky, dodavateli či uchazeči o zaměstnání negativní zpětnou vazbu na komunikaci firmy vůči nim. S negativní zpětnou vazbou se setkalo 8,1 % respondentů/ek z řad oslovených zaměstnanců/kyň.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

ANO – Firma má popsanou problematiku dostatečně genderově zpracovanou v podobě listinných dokladů i praktického využití.

Pravidla pro interní komunikaci byly zapracovány do nového personálního dokumentu „Směrnice genderově rovné komunikace uvnitř a vně firmy“. Veškerá doporučení uvedená ve vstupním GA byla firmou Global Business a.s. byla zároveň zavedena i do vykonávané praxe. Webová stránka je přehledná a orientace na ní je intuitivní. Firma na webových stránkách nyní už neprezentuje pouze své produkty, ale i svou značku a úspěchy. Chybí zde však záložka „Kariéra“ či jinak označené kariérní stránky. Firma nepoužívá ke své propagaci ani sociální síť (Facebook či Instagram).

5) Dlouhodobá doporučení:

Auditorský tým doporučuje průběžnou aktualizaci směrnice. Směrnice musí být i do budoucna aplikovatelným podkladem pro komunikaci mezi firmou, zákazníky, dodavateli, uchazeči o zaměstnání i širokou veřejností.

V dlouhodobém horizontu doporučuje auditorský tým doplnit na webové stránky záložku „Kariéra“ či jinak označené kariérní stránky.

1.9 Personální strategie

1) Úvodní informace:

Personální strategie je součástí celkové strategie společnosti a při plánování potřebných pracovních míst se zaměřuje na dlouhodobost, komplexnost a obecnost cílů, které musí být v souladu s celofiremními cíli, veřejnými zájmy a legislativou. Na pracovním trhu a v některých studijních oborech dochází k segregaci dle pohlaví, zvláště v technických oborech působí především muži. Správně nastavené personální strategie nesmí umožnit segregaci dle pohlaví.

2) Doporučení vstupního GA:

Zpracovat personální strategii a k ní příslušné dokumenty do písemné podoby. Personální strategii zpracovat také z pohledu genderové rovnosti.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Firma Global Business a.s. v návaznosti na doporučení vstupního GA formulovala dokument „Personální strategie s ohledem na genderově rovné vystupování“ a umožnila tak do budoucna efektivnější personálního plánování řízení lidských zdrojů. Personální strategie vychází z cílů celofiremních a přispívá k systematicky řízenému rozvoji firmy, a



to skrze cíle ostatních útvarů firmy (obchod, logistika, finance apod.). K systematickému řízenému rozvoji firmy personální strategie nastiňuje cestu skrze následující kroky:

- A. Definovat a implementovat chybějící procesy personálního řízení a zvýšit efektivitu stávajících procesů v souladu s potřebami naší společnosti
- B. Zvýšit povědomí našich zaměstnanců/kyň o genderové politice
- C. Nastavit a aplikovat genderově rovnou dlouhodobou koncepci řízení rozvoje firmy
- D. Nastavit a aplikovat personální strategie a procesy v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů
- E. Nastavit a aplikovat personální procesy v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů
- F. Podpora zaměstnanců/kyň v oblasti sladění osobního, rodinného a pracovního života
- G. Zajistit pravidelný způsob informování všech zaměstnanců/kyň o realizovaných změnách a vývoji situace ve všech oblastech činnosti naší společnosti
- H. Genderově narovnat komunikaci uvnitř a vně společnosti

Za účelem efektivnějšího plánování řízení lidských zdrojů byly přehledně k jednotlivým pracovním pozicím sepsány jejich aktuální pracovní náplně a kompetenční požadavky. Dle realizovaného elektronického dotazníkového šetření bylo se svými odpovědnostmi, povinnostmi a pravomocemi seznámeni všichni respondenti/ky, což svědčí o skvělé informovanosti zaměstnanců/kyň o hlavních bodech personální strategie, které se jich dotýkají.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

ANO – Firma má popsanou problematiku dostatečně genderově zpracovanou v podobě listinných dokladů i praktického využití.

Firma Global Business a.s. dle doporučení vstupního GA formulovala směrnici „Personální strategie s ohledem na genderově rovné vystupování“. Firma má problematiku nyní dostatečně zpracovanou v podobě listinných dokladů i praktického využití.

5) Dlouhodobá doporučení:

Za účelem udržení vysokého standardu zpracování nové směrnice doporučuje auditorský tým tuto směrnici průběžně aktualizovat dle vyvíjejících se podmínek firmy.

1.10 Genderová analýza organizační struktury a statistická analýza

1) Úvodní informace:

Objektivně i přes horizontální genderovou segregaci neexistuje žádná predispozice nebo vlna, která by měla ženám zaručit jejich větší úspěšnost např. na poli vzdělávání. Nerovné zastoupení žen a mužů na pracovišti představuje pro zaměstnavatele nejen konkurenční nevýhodu, ale i skutečné náklady. Nesmíšené týmy vykazují nižší míru kreativity, výkonnosti a konkurenceschopnosti než týmy smíšené. Diverzita na pracovišti podporuje stabilitu pracovních kolektivů, zvyšuje loajalitu zaměstnaných a snižuje fluktuaci. Jsou také flexibilnější, vytváří větší prostor pro inovace a jsou atraktivnějším zaměstnavatelem.

2) Doporučení vstupního GA:

Doporučujeme vytvořit aktuální organizační schéma a také dlouhodobou koncepci, která bude aktivně podporovat méně zastoupené pohlaví – tedy tu skupinu osob, která je na pracovní pozici nebo řídicí úrovni v menšině. Bohužel vzhledem ke specifickému oboru podnikání nelze všechny patra organizační struktury sestavit genderově vyváženě. Lidé pracující s těžkou technikou, nebo manuálně musí být muži, kvůli jejich stavbě těla.



3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Organizační struktura firmy byla aktualizována, díky čemuž nemá pouze ilustrační povahu, ale je plně aplikovatelná a je možné se jejím prostřednictvím orientovat v hierarchickém uspořádání vztahů a ve vzájemných kompetencích a odpovědnosti. Organizační struktura firmy je velmi členitá a obsáhlá s dělením na konkrétní zaměstnance/kyně. Z tohoto důvodu byla zároveň vytvořena i zjednodušená verze určená pro demonstrace základních pracovních vztahů mezi odděleními v rámci firmy (viz Příhola č. 2). V realizovaném elektronickém dotazníkovém šetření uvedlo 88,7 % respondentů/ek, že znají úroveň i konkrétní umístění své pracovní pozice v rámci organizační struktury. K dnešnímu dni však nebyla vytvořena dlouhodobá koncepce, která by aktivně podporovala méně zastoupené pohlaví. Odvětví, ve kterém firma Global Business a.s. působí, nedává příliš prostoru pro genderově vyváženou dělbu práce, jelikož převážná část vykonávané práce představuje manipulaci s těžkou technikou či těžkou manuální práci.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

ANO s výhradou – Firma má zpracovanou část problematiky, ale chybí rozpracování, nebo zavedení do praxe.

Organizační struktura byla firmou Global Business a.s. aktualizována. K dnešnímu dni bohužel nebyla vytvořena dlouhodobá koncepce, která by aktivně podporovala méně zastoupené pohlaví.

5) Dlouhodobá doporučení:

Za účelem udržení vysokého standardu zpracování a funkčnosti organizační struktury doporučuje auditorský tým průběžně její průběžnou aktualizaci.

Dále doporučujeme zpracovat „Dlouhodobou koncepci pro aktivní podporu méně zastoupeného pohlaví“, která může pro zaměstnance/kyně představovat přidanou hodnotu zvyšující jejich loajalitu a motivaci.

1.11 Personální procesy a procesy řízení lidských zdrojů v dokumentech managementu kvality

1) Úvodní informace:

Zpracování personální mapy a popis personálních procesů, určení kompetenčního modelu zainteresovaných pracovníků, směrnici s tabulkou mzdových tarifů, odměn a systému benefitů tvoří základní rámec prezentující genderovou rovnost ve společnosti, který je kreditem pro nábor a stabilní prostředí ve společnostech.

2) Doporučení vstupního GA:

Vzhledem k nárůstu počtu zakázek, postavení na trhu a náročnosti na kvalitu zaměstnanců a náročnost při obsazování některých pracovních pozic, kterých je na trhu práce ve Zlínském kraji málo, by bylo dobré, jako jeden z kreditů transparentního genderového vystupování společnosti, zpracovat mapu personálních procesů s orientací na detailní popis jednotlivých procesů, zavedení do praxe, vyškolení pracovníků dotčených procesem a začlenění do managementu kvality. Důvodem je příprava společnosti a její personální růst a zvýšení loajality zaměstnanců způsobem transparentního řešení spolupráce před jejich nástupem a během působení ve firmě.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Firma Global Business a.s. v návaznosti na doporučení vstupního GA zpracovala dokument „Směrnice personálních procesů“, ve kterém formuluje skrze mapu (schéma) personálních procesů povahu jednotlivých procesů ve firmě, jejich provázanost, plánování a klíčové body, které je třeba naplnit.



Dokument „Personální směrnice“ představuje základní rámec personálních procesů ve firmě Global Business a.s., které zaměstnance/kyně provází od vstupu do firmy, až po jeho případné opuštění firmy. Celé zpracování personálních procesů i jejich uvedení do vykonávané praxe proběhlo v souladu s principy GR. Zaměstnanci/kyně dotčení řízením jednotlivých personálních procesů prošli intenzivním mentoringem v oblasti nově vytvořených personálních procesů s ohledem na genderový přístup tak, aby dokázali efektivně a udržitelně veškeré personální procesy aplikovat do prostředí firmy. V úhrnu se jednalo o 7 realizovaných mentoringů pro klíčové zaměstnance/kyně. Od aktualizace personálních procesů si vedení firmy slibuje otevřenější komunikaci směrem k zaměstnancům/kyním, větší loajalitu, spokojenost, a tedy zkvalitnění firemní kultury.

Na úroveň seznámení zaměstnanců/kyň s aktualizovanými či nově vytvořenými dokumenty věnované personálním procesům se auditorský tým tázal v rámci elektronického dotazníkového šetření, kde 75,8 % oslovených zaměstnanců/kyň uvedlo, že s těmito personálními procesy je náležitě seznámeno. Ohledně způsobu a hloubky seznámení zaměstnanců/kyň s personálními procesy a jejich provázáním bylo diskutováno v rámci skupinových diskuzí. Účastníci/e diskuze se shodli na tom, že od realizace projektu „Aplikace genderového auditu ve firmě Global Business s.r.o.“ je komunikace týkající se personálních procesů a jejich vykonávání v praxi transparentnější a více srozumitelná. Jak ze strany zaměstnanců/kyň, tak ze strany vedení byla potvrzena úspěšná snaha o proaktivnější přístup při seznamování s novými personálními dokumenty týkajícími se nově zavedených personálních procesů.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

ANO – Firma má popsanou problematiku dostatečně genderově zpracovanou v podobě listinných dokladů i praktického využití.

Firma Global Business a.s. dle doporučení vstupního GA vypracovala „Směrnici personálních procesů“ obsahující mapu personálních procesů s podrobným popisem, která stanovuje postup při náboru, přijetí a adaptaci zaměstnanců/kyň, při osobním rozvoji, odměňování, propouštění a odchodu zaměstnanců/kyň v souladu s principy GR (podrobněji v následujících kapitolách). Její zpracování i zavedení do vykonávané praxe jsou auditorským týmem hodnoceny nadprůměrně.

5) Dlouhodobá doporučení:

Auditorský tým doporučuje průběžnou aktualizaci mapy (schématu) personálních procesů i možnosti, jakými přistupovat k řízení lidských zdrojů.

1.12 Personální proces „Nábor a výběr pracovních sil“

1) Úvodní informace:

Proces výběru a přijímání pracovních sil je důležitým mechanismem, který významně ovlivňuje personální složení firmy.. Z hlediska genderové rovnosti je důležité, aby proces zadávání volných pracovních pozic, výběru a přijímání nesnižoval šance potenciálních zájemců a zájemkyň, aby je nepoškozoval na jejich právech a transparentně genderově znělo zadání na internetových stránkách firmy.

2) Doporučení vstupního GA:

Bylo by dobré mít v popisu jednotlivých personálních procesů v rámci personálních směrnic schválené vzory personální inzerce na jednotlivé pracovní pozice. Je nutné vytvořit tým, který bude, na základě pověření, zpracovávat celý proces od požadavku na obsazení volné pracovní pozice až po přijetí pracovníka. Celý náborový proces by měl být nastaven a popsán v personální směrnici tak, aby se stal dalším kreditem pro nábor pracovníků a mohl



být transparentně vydaný. Stejně tak výběrové řízení by bylo vhodné transparentně popsat a dobře zdokumentovat, včetně evidování důvodů pro přijetí či nepřijetí specifického 24 uchazeče či uchazečky. Dokumentace by měla být archivována. Výběrová kritéria by měla být formulována genderově korektním jazykem. Příjímáčího pohovoru by se měli účastnit minimálně dva lidé, ideálně muž a žena, aby se snížila možnost osobní předpojatosti. Pracovníci a pracovnice zodpovědní za nábor by měli být proškolení v problematice genderové ne/rovnosti.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Vzory personální inzerce pro jednotlivé pracovní pozice včetně náplně práce a kompetenčních požadavků jsou součástí personálního dokumentu „Personální strategie s ohledem na genderově rovné vystupování“. Celý náborový proces byl dle doporučení v novém personálním dokumentu „Směrnice personálních procesů“ nastaven a popsán transparentně a realisticky tak, aby se mohl stát dalším dlouhodobě udržitelným kreditem pro nábor pracovníků.

Díky nově zavedeným krokům při náboru zaměstnanců/kyň se výrazně snížil čas zpracování pracovního inzerátu a minimalizuje prodlevu ve zveřejnění neobsazené pracovní pozice od jeho odsouhlasení ředitelem/kou firmy. V současné chvíli nemá organizace na svých webových stránkách vyčleněn prostor pro inzerci svých volných pracovních pozic. Stránky na sociálních sítích firma nespravuje. V rámci elektronického dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve fázi náboru bylo pro respondenty/ky ve 62,9 % případů otevřená a přátelská komunikace a pro 37,1 % respondentů/ek to byla nízká dojezdová vzdálenost do zaměstnání.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

ANO s výhradou – Firma má zpracovanou část problematiky, ale chybí rozpracování, nebo zavedení do praxe.

Firma Global Business a.s. dle doporučení vstupního GA zpracovala směrnici popisující náborový proces a jeho náležitosti. Směrnice i jejich zavedení do vykonávané praxe jsou auditorským týmem hodnoceny nadprůměrně. Pracovní inzeráty i výběrová řízení jsou dle auditorského týmu realizována v souladu s principy GR. Firma však dostatečně nevyužívá náborový potenciál svých webových stránek, případně jiných sociálních sítí.

5) Dlouhodobá doporučení:

Doporučujeme v rámci webových stránek firmy začlenit záložku „Kariéra“, ve které budou zveřejněny pracovní inzeráty.

Dále pak doporučujeme zaměstnance/kyně zapojené do procesu náboru průběžně školit v oblasti nových trendů náboru i v problematice genderové ne/rovnosti.

1.13 Personální proces „Příjem nového pracovníka do společnosti, doba zácviu ve zkušební době“

1) Úvodní informace:

Zpracování procesu příjmu a adaptační doby a procesu vyhodnocení adaptačního období včetně seznámení nového zaměstnance/kyně s tímto procesem a jeho ukotvením v personální směrnici tvoří rámec genderového zacházení s novými zaměstnanci/kyněmi.

2) Doporučení vstupního GA:

Aby byla Global Business genderově transparentní je nutné definovat a sepsat všechny podprocesy, týkající se genderově rovného zacházení při příjmu, zaškolování a vyhodnocení doby zácviu, nastavení možnosti a cílů rozvoje každého nastupujícího bez rozdílu pohlaví a pracovního zařazení. Doporučujeme vytvořit tzv. Orientační balíček pro



nově přijatého zaměstnance, který mu usnadní orientaci a adaptaci ve firmě. Také by bylo dobré vytvořit s každým nově přijatým zaměstnancem Individuální plán práce nově přijatého zaměstnance s důrazem na genderovou rovnost. Všechny nové dokumenty s tímto související dokumentovat a pravidelně v rámci personálního controllingu vyhodnocovat.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Na základě doporučení vstupního GA byla do nově vytvořeného dokumentu „Směrnice personálních procesů“ zapracována podrobně oblast „Přijímání a adaptace zaměstnance/kyně“ se všemi klíčovými podprocesy. Další doporučení (Orientační balíček pro nově přijatého zaměstnance/kyně a vzor Individuálního plánu práce nově přijatého zaměstnance/kyni) nebyla dosud naplněna. Dále jako doplnění daného personálního procesu byl vytvořen personální dokument „Etický kodex“ a „Pracovní řád“. Nově přijatým zaměstnancům/kyním je tak při nástupu do firmy k dispozici pouze organizační řád, pracovní řád, karta jejich pracovní pozice a etický kodex.

Při příjmu zaměstnance/kyně se striktně dbá na dodržování veškerých zákonných norem. Pracovní smlouvy jsou dle zjištění auditorského týmu zpracovány v souladu s genderově korektním jazykem. Zaměstnanci/kyněmi bylo skrze elektronické dotazníkové šetření identifikováno, že při personálním procesu přijímání ocenili nejvíce (67,7 % respondentů/ek) jasně definované požadavky na nového zaměstnance/kyni v procesu zapracování a poté byla nejvíce zastoupena ochota kolegů/yň a nadřízených, na které se mohli obracet s veškerými dotazy (30,6 %).

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

ANO s výhradou –

Personální procesy příjem i adaptace nových zaměstnanců/kyň byly firmou Global Business a.s. zapracovány do nově vytvořeného personálního dokumentu „Směrnice personálních procesů“, kde jsou srozumitelně definovány i popsány způsoby jejich zavádění do vykonávané praxe. Při příjmu zaměstnance/kyně se striktně dbá na dodržování veškerých zákonných norem. Další požadované dokumenty uvedeny v doporučení vstupního GA nebyly zapracovány.

5) Dlouhodobá doporučení:

Doporučením auditorského týmu je v rámci personálního controllingu všechny dokumenty související s přijímáním a výcvikem zaměstnanců/kyň pravidelně vyhodnocovat a průběžně aktualizovat.

Dalším doporučením je tvorba personálních dokumentů Orientační balíček pro nově přijatého zaměstnance/kyně a vzor Individuálního plánu práce nově přijatého zaměstnance/kyně.

1.14 Personální proces „Hodnocení a odměňování práce zaměstnanců v době jejich pracovního poměru, systém benefitů“

Oblast hodnocení a odměňování je úzce propojena a představuje strategický a integrovaný nástroj zabezpečující dosahování nejvyšších výkonů a získání trvalé konkurenční výhody. Ve vedoucích zaměstnancích/kyních vinou jejich negativních konotací dochází ke špatnému uchopení těchto personálních procesů, což nutně vede k výstupům bez přidané hodnoty a vnímání těchto procesů (především personálního procesu hodnocení) jako „práce pro práci“. Dochází k tomu ve firmách, ve kterých je nejasná organizační struktura, ve kterých nejsou stanoveny cíle a jejichž vedoucí zaměstnanci/kyně nemají kompetence, které vedení zaměstnanců/kyň vyžaduje.



1.14.1 Hodnocení

1) Úvodní informace:

Správné uchopení procesu hodnocení zaměstnanců/kyň představuje pro vedoucí zaměstnance/kyně firmy nástroj k rozdělení zaměstnanců/kyň do kategorií dle stádia kariéry, ve kterém se právě nachází a následné odpovídající hodnocení, které jim umožní individuální přístup k zaměstnancům/kyním a jejich motivaci. Klíčové pro personální proces hodnocení je i genderově rovný přístup bez známek diskriminace. Systém pro hodnocení zaměstnanců/kyň musí vycházet z potřeb firmy, a především z očekávání od výkonu zaměstnance/kyně na dané pracovní pozici. Výstupy hodnocení zaměstnanců/kyň složí ke stabilizaci a rozvoji zaměstnanců/kyň a řízení jejich kariéry.

2) Doporučení vstupního GA:

Bylo by dobré nejen zpracovat do nové personální směrnice, ale i rozpracovat a zavést do praxe personalistiky a řízení lidských zdrojů způsob hodnocení pracovníků, vyškolit pověřeného pracovníka tímto procesem tak, aby jednoznačně bylo využito genderově transparentní komunikace, vyhodnocení a controlling v této oblasti jako kredit společnosti a jako jeden z ukazatelů pro vytvoření personálně stabilního prostředí.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Global Business a.s. personální proces hodnocení zaměstnanců/kyň není zpracována do personálního dokumentu „Směrnice personálních procesů“, ale má své vlastní zpracování ve formě „Formuláře pro hodnocení zaměstnanců/kyň“. Nutnost hodnocení zaměstnanců/kyň uvádí mimo jiné v oblasti osobního rozvoje zaměstnanců/kyň jakožto nástroj při identifikaci potřeb rozvoje zaměstnance/kyň a pro stanovení cílů jeho či jejího dalšího rozvoje.

Převážná část respondentů/ek v rámci elektronického dotazníkového šetření uvedla, že hodnotící rozhovory hodnotí kladně (66,1 %) a dokonce 16,1 % respondentů/ek uvedlo, že pro ně byly tyto rozhovory motivací. Většina (96,8 %) dotazovaných zaměstnanců/kyň se nechala v realizovaném dotazníkovém šetření slyšet, že by ocenili průběžné hodnocení umožňující podat si vzájemně s vedením zpětnou vazbu.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

ANO s výhradou – Firma má zpracovanou část problematiky, ale chybí rozpracování, nebo zavedení do praxe.

Firma má zpracován „Formulář pro hodnocení zaměstnanců/kyň“. Potřebu hodnocení zmiňuje dále v souvislosti s otázkou plánování osobního rozvoje zaměstnanců/kyň.

5) Dlouhodobá doporučení:

Jelikož je proces hodnocení zaměstnanců/kyň úzce provázán s procesem odměňování, bylo by vhodné začlenit tento proces částečně i k tomuto personálnímu procesu v rámci dokumentu „Směrnice personálních procesů“.

1.14.2 Odměňování

1) Úvodní informace:

Diskriminace v odměňování může být přímá či nepřímá. Přímá diskriminace v odměňování nastává, když zaměstnanci/kyně jednoho pohlaví dostávají za stejnou práci nižší odměnu než zaměstnanci/kyně pohlaví druhého. Nepřímá diskriminace v odměňování na základě pohlaví nastává, když podmínky u zaměstnavatele určuje navenek neutrálně vypadající pravidlo, v jehož důsledku je jedna skupina zaměstnaných odměňována nevýhodněji, a také když na základě pohlaví rovněž dochází v případě odlišných pravidel upravujících odměňování dvou různých prací u jednoho zaměstnavatele, o nichž vyjde najevo, že jsou



stejně hodnoty. Odměňováním zaměstnanců/kyň v souladu s principy GR lze předejít nebezpečí diskriminace a podávání žalob. Při péči o stávající zaměstnané jsou benefity efektivním nástrojem personálního managementu, který může přispět ke zvýšení spokojenosti, loajalitě a motivaci. Složení benefitů je však potřeba sledovat s ohledem na potřeby různých skupin zaměstnanců/kyň a reálné časové možnosti.

2) Doporučení vstupního GA:

Navrhujeme vytvořit dokument „Systém odměňování a benefitů pro zaměstnance“ a propojit je s dalšími procesními dokumenty a během procesu „Příjem nového pracovníka do společnosti, doba zácvičku ve zkušební době“ ho s tímto dokumentem seznámit. Příslušné ujednání v daném dokumentu by mohlo dát najevo genderovou vyváženost v tom smyslu, že odměny mezi zaměstnavatelem a zaměstnaným v pracovní smlouvě je dvoustrannou záležitostí. Zvláště doporučujeme zapracovat do interních směrnic mechanismus pro podání stížnosti/rozporu na výši své odměny, pokud má zaměstnanec/zaměstnankyně obavy, že za stejnou práci, stejné hodnoty pobírá nižší plat než kolega/kolegyně a taky mechanismus žádost o zvýšení mzdy. Výše uvedené se týká i pohyblivé složky mzdy. Pro společnost Global Business by bylo vhodné transparentně zpracovat možnost benefitů v co největším propojení personálních procesů a podnikové kultury, dále pak ve vnějších dokumentech (informačních brožurách, www stránkách, personální inzerci aj.) tvořících kredit společnosti.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Na základě doporučení GA byla zapracována oblast odměňování, a to v rámci personálního dokumentu „Směrnice personálních procesů“, v jehož rámci jsou jednotlivé na sebe návazné personální procesy propojeny. Každý nově přijatý zaměstnanec/kyně tak díky tomuto počínání bude od počátku znát model odměňování firmy Global Business a.s. a bude seznámen s jednotlivými položkami jeho/její odměny. Konkrétní benefity však v personální směrnici uvedeny nejsou. Všechny směrnice jsou zpracovány v souladu s principy GR.

V rámci realizovaného elektronického dotazníkového šetření se ukázalo, že 77,4 % dotazovaných zaměstnanců/kyň nemá přehled o tom, na jaké zaměstnanecké benefity mají nárok. Personální proces odměňování je úzce propojen s personálním procesem hodnocení, vzdělávání i kariérní růst. Se modelem odměňování jsou nyní zaměstnanci a zaměstnankyně seznamováni již ve fázi nábory. Na svých webových stránkách však firma neuvádí dostupné zaměstnanecké benefity, a dokonce ani záložku „Kariéra“.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

ANO s výhradou – Firma má zpracovanou část problematiky, ale chybí rozpracování, nebo zavedení do praxe.

Firma dle doporučení zapracovala personální proces „Odměňování zaměstnanců/kyň“ do dokumentu „Směrnice personálních procesů“. Zde firma přehledně představuje svůj model odměňování, konkrétní přehled benefitů však chybí. Prezentace možností benefitů navenek zcela chybí. Zpracování je v souladu s principy GR.

5) Dlouhodobá doporučení:

Doporučujeme na webové stránky i do pracovních inzerátů doplnit dosažitelné benefity na jednotlivých pracovních pozicích. Dále doporučuje zaměstnance/kyně lépe seznámit s možnostmi využití zaměstnaneckých benefitů a v neposlední řadě přehled konkrétních benefitů uvést v personálních směrnících.



1.15 Personální proces „Vzdělávání a kariérní růst zaměstnanců“

Oblast vzdělávání a kariérního růstu je úzce propojena a zároveň navazuje i na personální proces hodnocení a odměňování zaměstnanců/kyň. Možnost dalšího vzdělávání, osobního rozvoje a kariérního růstu představuje jedny z nejoblíbenějších firemních benefitů nad rámec finančního ohodnocení mezi uchazeči/kami o zaměstnání. Pokud zvolený způsob dalšího vzdělávání zaměstnance/kyni uspokojuje a naplňuje jeho/její zájmy, vykazuje z pravidla vyšší výkonnost a motivaci.

1.15.1 Vzdělávání

1) Úvodní informace:

Prostřednictvím procesu vzdělávání zaměstnanců/kyň je třeba rozvíjet u zaměstnanců/kyň jejich znalosti oboru, intelektové schopnosti, tvořivost, schopnost samostatně vykonávat svou práci, schopnost orientovat se na cíle a priority, udržování stabilního pracovního tempa, překonávání překážek, vyrovnávání se se stresem a zda dokáže snadno přecházet z jednoho úkolu na druhý. U zaměstnanců/kyň, kteří vykonávají svou práci obzvlášť efektivně je třeba ke kvalitním výkonům dále stimulovat a uspokojovat jejich potřeby se dále učit a rozvíjet. V případě, že k tomu nedochází nebo se jim dostává pouze navýšení pracovních povinností, mohou být nešťastní a jejich pracovní výkony mohou v jednom bodě začít stagnovat nebo klesat. Podporou talentovaných zaměstnanců/kyň firma přímo podporuje i další rozvoj celé firmy.

2) Doporučení vstupního GA:

Pro další hospodářský rok by bylo dobré pomocí controllingových výstupů vyhodnotit náklady na zákonné školení, udržení profesních průkazů způsobilosti a rozšíření profesních průkazů. Dále pak vyhodnotit nákladovost na školení z oblasti odborného vzdělávání a vzdělávání měkkých dovedností. Zavedením dokumentů „řízení talentů“ pak naplánovat další vzdělávání a zahrnout je do plánu rozpočtu společnosti. Také by bylo vhodné zavést do personálních procesů age management, aby firma mohla například starším pracovníkům nabídnout jinou pozici. Doporučujeme vytvořit systém a rozpracovat ho v dokumentu personální směrnice na genderově vyvážený rozhodovací proces motivace zaměstnanců formou možnosti vzdělávání se strategií zvýšení jejich loajality ke společnosti.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Oblast osobního rozvoje, která je spojena s otázkou vzdělávání zaměstnanců/kyň je součástí „Směrnice personálních procesů. Samotná oblast vzdělávání zaměstnanců/kyň jakožto klíčová otázka pro další rozvoj společnosti je součástí personálního dokumentu „Personální strategie s ohledem na genderově rovné vystupování“. Klíčovými body vzdělávání ve firmě Global Business a.s. jsou:

- Definování potřeb vzdělávání (z hlediska jednotlivce i celé firmy)
- Plánování potřeb vzdělávání (fáze přípravy, realizace a zdokonalování)
- Realizace vzdělávání (pravidla a metody vzdělávání)
- Monitorování a vyhodnocení vzdělávání (kritéria a podmínky funkčnosti)

Firmou je dále definován podrobný vzdělávací program s dělením na zákonné (BOZP, požární ochrana, školení pro řidiče a první pomoc) a ostatní vzdělávání. Pro zákonné ani ostatní vzdělávání však dosud nebyly i přes doporučení auditního týmu vstupního GA vyčísleny jejich meziroční náklady. Oblast talent managementu je pro vedení firmy nově zapracovanou oblastí, prozatím jen okrajově v rámci personálního procesu „Kariérní růst“. Oblastí age managementu se firma prozatím nezabývala. Všechny směrnice jsou zpracovány v souladu s principy GR.



Se systémem vzdělávání bylo dle výstupů realizovaného elektronického dotazníkového seznámeno 80,6 % zaměstnanců/kyň.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

ANO s výhradou – Firma má zpracovanou část problematiky, ale chybí rozpracování, nebo zavedení do praxe.

Přestože byla oblast vzdělávání zaměstnanců/kyň podrobněji zapracována do personálních dokumentů „Směrnice personálních procesů“ a „Personální strategie s ohledem na genderově rovné vystupování“, auditorský tým postrádá zapracování meziročního výpočtu nákladů na jednotlivé kategorie vzdělávání. Oblast řízení talentů byla zapracována částečně, age management však vůbec. Všechny směrnice jsou zpracovány v souladu s principy GR.

5) Dlouhodobá doporučení:

Doporučujeme zapracovat oblast age managementu a rozšířit začlenění talent managementu v rámci personálních dokumentů i vykonávané praxe. Součástí by měl být také postup výpočtu meziroční nákladů na jednotlivé kategorie vzdělávání zaměstnanců/kyň.

1.15.2 Kariérní růst

1) Úvodní informace:

GA u firem odhalily, že nastavení a komunikování srozumitelných pravidel pro možnosti kariérního růstu a postupu v rámci firmy nebo možnost získání dalšího vzdělání je pro zaměstnané velice důležité. I když bývají pravidla nastavena dobře, nebývají často tlumočena dostatečně jasně, a může tak docházet k nepřesnému pochopení systému povyšování.

2) Doporučení vstupního GA:

Zaměstnanci jsou spokojeni, pokud ve svém zaměstnání cítí jistotu. Je samozřejmé, že zkoumaná firma nemůže kariérním růstem udělat ze všech dělníků managery, ale například délku pracovního poměru u firmy může firma zohlednit v nějaké formě pohyblivé složky platu. Forma uznání nemusí být vždy jenom ve formě peněžní odměny, je dobré na toto téma mít zpracované směrnice.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Kariérní růst byl jako samostatná kapitola podrobněji rozpracován v dokumentu „Směrnice personálních procesů“. Charakter většiny pracovních pozic ve firmě Global Business a.s. bohužel neumožňuje růst vertikálně organizační strukturou. Vzhledem k této skutečnosti vedení firmy usiluje o systematické plánování kariéry svých zaměstnanců/kyň, a to jak z pohledu firmy jako celku, tak z pohledu jednotlivce.

Při plánování kariéry zaměstnanců/kyň je tak dáván důraz na následující body:

Z pohledu firmy:	Z pohledu jednotlivce:
a) plánování pokrytí pracovních funkcí, b) přehled kariérních postupů na jednotlivých pozicích c) propojení cílů firmy s kariérním plánem zaměstnanců/kyň	a) dosažitelnost kariérního růstu a co je třeba naplnit, b) vidina perspektivy v zaměstnání, c) další rozvoj pracovních schopností, d) dostatek informací potřebných k rozhodování.

V rámci elektronického dotazníkového šetření byly zaměstnanci/kyně tázány na nejpreferovanější způsob kariérního růstu, není-li klasické povýšení reálné. Nejžádanější možností bylo zavedení variabilní složky mzdy (61,3 %).



4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

ANO – Firma má popsanou problematiku dostatečně genderově zpracovanou v podobě listinných dokladů i praktického využití.

Global Business a.s. dle doporučení vstupního GA zpracovalo v nadstandardní míře veškerá doporučení. Oblast kariérního růstu má dostatečnou oporu v personálních dokumentech firmy a vedení firmy usiluje o plánování kariéry svých zaměstnanců/kyň v míře, která je vzhledem k charakteru pracovních pozic možná.

5) Dlouhodobá doporučení:

Personální směrnice upravující oblast kariérního růstu doporučujeme pouze průběžně aktualizovat.

1.16 Personální proces „Propouštění a odchod zaměstnanců“

1) Úvodní informace:

Propouštění a odchod zaměstnanců a zaměstnankyň by mělo být prováděno na základě jasně stanovených kritérií. Z hlediska GR musí být zajištěno, aby se pohlaví zaměstnance či zaměstnankyně nestalo důvodem rozvázání pracovního poměru. Firma by také měla být schopna identifikovat a statisticky vést důvody odchodu zaměstnanců/kyň z firmy. Kvalitně zpracovaná data o odcházejících zaměstnancích/kyních představují přínosná data pro následný nábor, příjem a adaptaci zaměstnanců/kyň.

2) Doporučení vstupního GA:

Doporučujeme, aby si firma zpracovala procesy i dokumentaci k této problematice. I když firma nejeví známky fluktuace, bylo by vhodné statisticky zhodnotit možné odchody zaměstnanců. Vše by mělo být zpracováno v personální směrnici včetně pravomocí a postupů. Zavedené informace se mohou v budoucnosti hodit na měření atraktivity firmy pro cílený výběr kvalitního personálu a sledování případného nevhodného chování nadřízených nebo kolegů a kolegyň.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Oblast propouštění a odchodu zaměstnanců/kyň byla jasně vymezena v rámci směrnice „Směrnice personálních procesů“. Dosud však nebyly dotvořeny dokumenty popisující postup a návazné formuláře umožňující odcházející/mu zaměstnanci/kyni sdělení důvodů výpovědi nebo důvodu odchodu z firmy apod. Přestože firma nejeví známky zvýšené fluktuace, plánuje tento systém zpětné vazby od odcházejících zaměstnanců/kyň postupně zavést tak, aby tyto poznatky mohla využít při určení svých silných a slabých stránek a zefektivnit tak v konečném důsledku krok za krokem všechny své personální procesy.

Pro oblast personálního procesu „Propouštění a odchod zaměstnanců/kyň“ bylo skrze elektronické dotazníkové šetření zjišťováno, zda oslovení zaměstnanci/kyně někdy uvažovali o odchodu z firmy a pokud ano, z jakého důvodu. Z výsledků vyplývá, že pouze 3,2 % dotazovaných respondentů/ek odchod z firmy zvažovalo, a to shodně z důvodu úvodního nesouladu s pracovním kolektivem.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

ANO s výhradou – Firma má zpracovanou část problematiky, ale chybí rozpracování, nebo zavedení do praxe.

Firma Global Business a.s. sice oblast propouštění a odchodu zaměstnanců/kyň dále v rámci svých personálních dokumentů rozpracovala, stále je však auditorským týmem postrádáno zpracování postupu získávání zpětné vazby od odcházejících či propuštěných zaměstnanců/kyň a jeho využití v praxi.



5) Dlouhodobá doporučení:

Auditorský tým doporučuje průběžnou aktualizaci dosud zpracovaných personálních dokumentů týkajících se propouštění a odchodu zaměstnanců/ a dále v neposlední řadě dopracovat systém získávání zpětné vazby od svých odcházejících či propuštěných bývalých zaměstnanců/kyň.

1.17 Personální proces „Sladění osobního, rodinného a pracovního života“

1) Úvodní informace:

Nabídka a dostupnost flexibilních pracovních režimů jsou pro zaměstnané jedním z možných kritérií při volbě zaměstnavatele. Pracovní život a jeho sladění se soukromým životem nejen zvyšuje osobní spokojenost zaměstnanců/kyň, ale také zvyšuje jejich loajalitu a motivovanost. Možnost využití flexibilního pracovního úvazku by však mělo být dostupné pro všechny pracující bez rozdílu. Pouze tak nedojde k podhodnocení práce osob, které tyto typy úvazků využívají primárně kvůli neměnnému důvodu, např. kvůli péči o děti nebo rodinného příslušníka. Flexibilní pracovní režimy můžeme rozlišit podle typu a délky pracovní doby (např. dohoda o provedení pracovní činnosti, spolupráce na základě živnostenského oprávnění, zkrácená pracovní doba, její rozvržení v pracovním týdnu, pružná pracovní doba) a místa výkonu (home-office). Výhody při využití flexibilní formy pracovních úvazků nepochybně vyplývají pro obě strany – zaměstnavatel nemusí zaučovat brigádníka či krátkodobý záskok za rodičovskou dovolenou a zaměstnaní neztratí kontakt s firmou, soustavně prohlubují své profesní zkušenosti a zvyšuje se jejich loajalita vůči zaměstnavateli.

2) Doporučení vstupního GA:

V této oblasti by bylo dobré to, co je uvedeno do praxe uvádět ve veřejně dostupných dokumentech a také se zaměřit více na možnosti návratu po MD/RD. Informovat o této skutečnosti a vytvářet tak image společnosti. Doporučujeme vytvořit dokument, který bude pro tyto zaměstnance velmi přehledný a dostupný a kterým by zaměstnavatel tyto osoby více informoval, jakým způsobem je možné v době MD/RD se zaměstnavatelem spolupracovat, jak bude například vypadat návrat zaměstnance po MD/RD atd.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Za účelem zapracování oblasti udržení rovnováhy pracovního a rodinného života zaměstnanců/kyň byl vytvořen nový personální dokument „Problematika sladění osobního, rodinného a pracovního života“. V daném dokumentu jsou představeny jednotlivé nástroje, které mohou zaměstnancům/kyním při sladění osobního, rodinného a pracovního života pomoci a jmenovitě uvedeny ty, o jejichž zavedení a správné nastavení firma nyní usiluje. Jedná se o:

- pružnou pracovní dobu,
- podporu v rámci péče o člena rodiny,
- 5 dnů placeného volna nad rámec zákona a
- firemní akce s účastí rodinných příslušníků.

Firmou Global Business a.s. však nebyl vypracován samostatný dokument provádějící zaměstnance/kyně možnostmi spolupráce a komunikace se zaměstnavatelem/kou v době trvání MD/RD. Dále není zřejmá prezentace těchto prorodinných opatření navenek. V realizovaném elektronickém dotazníkovém šetření byli oslovení zaměstnanci/kyně tázáni, která opatření jsou dle jejich názoru nejpřínosnější a sami by jich jako rodič převážně



zajišťující péči o dítě využili. Nejžádanějším opatřením byly příspěvky pro společné/individuální využití členů rodiny. V rámci realizované skupinové diskuze bylo diskutováno především o dosavadním způsobu komunikace firmy se svými zaměstnanci/kyněmi v oblasti sladění osobního, rodinného a pracovního života. Všichni zúčastnění (zástupci managementu i náhodně vybraná skupina dělníků) se shodli na tom, že veškeré potřebné informace je možné získat, avšak dotazy nad rámec zákonných povinností firmy musí jít z iniciativy jedince.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

ANO s výhradou – Firma má zpracovanou část problematiky, ale chybí rozpracování, nebo zavedení do praxe.

Přestože byla problematika sladování osobního, rodinného a pracovního života zapracována podrobně do individuálního personálního dokumentu, postrádá auditorský tým zpracování dokumentu, který by představoval komunikační prostředek nastavující možnosti a pravidla spolupráce mezi zaměstnanci/kyněmi na MD/RD a zaměstnavatelem/kou právě v tomto období. Prorodinná opatření nejsou prezentována navenek.

5) Dlouhodobá doporučení:

Personální směrnici zaměřenou na sladování osobního, rodinného a pracovního života doporučujeme průběžně aktualizovat.

Zároveň doporučujeme dle doporučení vstupního GA vypracovat dokument zprostředkovávající informace o komunikaci a možnostech spolupráce mezi zaměstnanci/kyněmi a zaměstnavatelem/kou v průběhu MD/RD.

Prorodinná opatření jakožto dobrou image společnosti je dobré prezentovat navenek, např. na webu firmy.



5. Závěrečná doporučení vycházející z Genderového re-auditů

V rámci výstupního genderového RE-A byla vyhodnocena míra pokroku firmy Global Business a.s. při naplnění doporučení vstupního GA a kvalita vykonaných úkonů. Sledovaný pokrok při zavádění jednotlivých doporučení je souhrnně hodnocen jako nadprůměrný. Hledisko harmonizace personálních dokumentů a vykonávané praxe s principy GR bylo ve všech případech naplněno. Identifikované nedostatky tkvěly především v samotném nedopracování některých personálních dokumentů, v opomenutí začlenění principů GR a genderově korektní komunikace nikoliv. Ve dvouletém období realizace projektu „Aplikace genderového auditu ve firmě Global Business s.r.o.“ byla drtivá většina doporučení týmu genderových auditorů zavedena jak do personálních dokumentů a směrnic firmy, tak do vykonávané praxe. Vzhledem k poměrně krátkému časovému období k zavedení tak velkého počtu nových personálních směrnic a návazných personálních procesů do vykonávané praxe tým genderových auditorů firmě Global Business a.s. zpracoval doporučení do budoucna. Tyto doporučení napomohou firmě přivést harmonizaci personálních dokumentů k úspěšnému konci a veškeré personální dokumenty a procesy vykonávané v praxi budou firmou pouze pravidelně v rámci personálního controllingu vyhodnocovány a případně projdou aktualizací.

Bez výhrad jsou zpracovány následující kapitoly:

- Vize, mise, strategie a cíle organizace
- Komunikace uvnitř firmy
- Komunikace vně firmy
- Personální strategie
- Personální procesy a procesy řízení lidských zdrojů v dokumentech managementu kvality
- Kariérní růst

Global Business a.s. svou vizi, misi, strategii i cíle prezentuje dostatečně uvnitř firmy (což potvrdilo i realizované elektronické dotazníkové šetření), jejich prezentace navenek však zcela chybí. Personální procesy upravující vnitřní a vnější komunikaci jsou zpracovány nadprůměrně a v souladu s principy GR, stejně jako personální strategie, personální procesy s procesy řízení lidských zdrojů či organizační struktura. V rámci náborového procesu, doporučujeme vytvořit záložku „Kariéra“. Dále také doporučujeme vytvořit dokument „Dlouhodobá koncepce pro aktivní podporu méně zastoupeného pohlaví v jednotlivých úrovních organizační struktury firmy“, která může pozitivně ovlivnit cílení při náboru na méně zastoupené pohlaví. Pro naplnění doporučení vstupního GA je nutné pro personální proces příjem zaměstnanců/kyň vytvořit dokumenty Orientační balíček pro nově přijatého zaměstnance/kyně a vzor Individuálního plánu práce nově přijatého zaměstnance/kyně. Personální proces hodnocení zaměstnanců/kyň má zpracován formulář provádějící zaměstnace/kyni i jeho/jí nadřízeného/ou hodnotícím rozhovorem. Přestože personální proces odměňování zaměstnanců/kyň zpracován je, stále není dostatečně transparentní. Zaměstnanci/kyně neznají své dosažitelné benefity. Oblast vzdělávání je zpracována na vysoké úrovni, postrádáme však podkapitoly zaměřující se na age management a talent management. Personální proces „Kariérní růst zaměstnanců/kyň“ je zpracován bez výtek. V rámci personálního procesu „Propouštění a odchod zaměstnanců“ doporučujeme dopracovat systém získávání zpětné vazby od svých odcházejících zaměstnanců/kyň. Problematice sladování osobního, rodinného a pracovního života se dostalo dostatečného zapracování, avšak ke kompletnímu podchycení celé problematiky postrádáme zpracování dokumentu, který by představoval komunikační prostředek nastavující možnosti a pravidla spolupráce mezi zaměstnanci/kyněmi na MD/RD a zaměstnavatelem/kou právě v tomto období.



Auditorský tým závěrem doporučuje vypracovat následující personální dokumenty:

- Dlouhodobá koncepce pro aktivní podporu méně zastoupeného pohlaví
- Orientační balíček pro nově přijatého zaměstnance/kyni
- Individuální plán práce nově přijatého zaměstnance/kyně
- Doplnit do směrnice Odměňování zaměstnanců dosažitelné benefity
- Age management
- Talent management
- Směrnic pro výpočet meziročních nákladů na jednotlivé kategorie vzdělávání zaměstnanců/kyň
- Dopracovat systém získávání zpětné vazby od odcházejících zaměstnanců/kyň
- Možnosti komunikace a spolupráce v průběhu mateřské a rodičovské dovolené

Auditorský tým závěrem doporučuje do vykonávané praxe zavést následující procesy:

- Prezentovat svou vizi, misi, strategii i cíle více na webových stránkách
- Doplnit na webové stránky sekci „Kariéra“
- Průběžně aktualizovat personální směrnice týkající se komunikace
- Průběžně aktualizovat personální strategii
- Průběžně aktualizovat organizační strukturu
- Průběžně aktualizovat mapy (schémata) personálních procesů
- Průběžně aktualizovat směrnici týkající se sladění osobního a pracovního života
- Doplnit na webové stránky dosažitelné benefity
- Prezentovat své prorodinné aktivity na webových stránkách firmy

Aby opatření zavedená na základě doporučení vstupního GA a doporučení do budoucna, která přinesl realizovaný genderový RE-A, 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:

1.	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.
2.	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.
3.	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 a rozšiřování zaměstnanecké základny ruku v ruce s plynulou aktualizací personálních dokumentů a procesů.



6. Příloha č. 1 Struktura elektronického dotazníkového šetření

Všichni zaměstnanci/kyně zkoumané společnosti měli možnost odpovědět na otázky vztahující se k GR. Z 66 rozeslaných dotazníků se navrátilo 62 vyplněných dotazníků. Dotazník se skládal ze 6 oblastí a následujících otázek:

Základní otázky

1. Jste muž nebo žena?
(*Muž/Žena*)
2. Do jaké kategorie spadá Vaše pracovní pozice v rámci organizační struktury?
(*Management/Řadový zaměstnanec/kyně nebo dělnická pozice*)

Vize, mise, strategie a cíle organizace

3. Byl/a jste se seznámen/a s vizí, misí, strategií a cíli organizace?
(*Ano/Ne*)
4. Bylo Vám Vaší/m nadřízeným/nou vysvětleno, jak vykonáváním svých pracovních povinností napomáháte naplňování cílů organizace?
(*Ano/Ne*)

Komunikace uvnitř a vně firmy

5. Víte, na koho se můžete se svými dotazy ohledně plnění pracovních úkolů obrátit?
(*Ano/Ne*)
6. Byl/a jste ze strany zákazníků, dodavatelů nebo uchazečů o zaměstnání někdy konfrontováni s negativní zpětnou vazbou na způsob komunikace organizace jako celku?
(*Ano/Ne*)

Personální strategie a organizační struktura firmy

7. Byl/a jste seznámen/a s odpovědnostmi, povinnostmi a pravomocemi týkající se Vaší pracovní pozice?
(*Ano/Ne*)
8. Znáte umístění své pracovní pozice v rámci organizační struktury firmy?
(*Ano/Ne*)

Personální procesy řízení lidských zdrojů

9. Byl/a jste seznámen/a s personálními procesy organizace?
(*Ano/Ne*)
10. Co pro Vás bylo při rozhodnutí ve firmě Global Business a.s. pracovat nejdůležitější?
(*Otevřená a přátelská komunikace ve fázi nábory/Firma je blízko mého domova/Výše mzdy/Zaměstnanecské benefity/Jiné*)
11. Co jste po nástupu do zaměstnání ve firmě Global Business a.s. ocenil/a nejvíce?
(*Ochotu přiděleného zaměstnance/kyně, který/á mě zapracovával/Uvolněná atmosféra na pracovišti/Bylo jasně řečeno, jaké mám úkoly/Jiné*)
12. Co většinou cítíte po hodnotících rozhovorech?
(*Radost/Motivaci/Sklíčenost/Naštvanost/Jiné*)
13. Ocenili byste pravidelné hodnotící pohovory, na kterých byste si vzájemně s vedením mohli podat zpětnou vazbu?
(*Ano/Ne*)



14. Víte, na jaké zaměstnanecké benefity máte nárok?
(Ano/Ne)
15. Byl/a jste seznámen/a se systémem vzdělávání ve firmě Global Business a.s.?
(Ano/Ne)
16. V případě, že (by) na Vaší pracovní pozici nebylo možné klasické povýšení, jaký způsob profesního růstu byste preferoval/a?
(*Pohyblivá složka mzdy/Přeřazení na jinou složitější a finančně lépe ohodnocenou pracovní pozici/ Přeřazení na nový inovativní projekt firmy/Jiné*)
17. Uvažoval/a jste někdy nad odchodem z firmy Global Business a.s.?
(Ano/Ne)
18. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano, z jakého důvodu to bylo?
(Otevřená otázka)
19. Která opatření byste jako rodič převážně pečující o dítě ocenil/a?
(*Možnost využití flexibilních forem práce/Psychologické, finanční nebo právní poradenství v tíživých situacích zdarma/Sickdays/Jiné*)



7. Příloha č. 2 Organizační schéma společnosti Global Business a.s.

