ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA GENDEROVÉHO RE-AUDITU společnosti SATTURN HOLEŠOV spol. s r.o.

se sídlem Dlažánky 305/16, 769 01 Holešov

Realizátor re-auditu:

Modrý Maják, z.s. se sídlem Na Uličce 1362, 765 02 Otrokovice

IČ: 05025303

Kontakt: + 420 603 217 457, r.zeleznikova@gmail.cz

http://www.modry-majak.estranky.cz

Zpracoval:

tým genderových auditorů

Zpráva byla vypracována v rámci projektu „Implementace doporučení genderového auditu firmy SATTURN HOLEŠOV, spol. s r.o.“, číslo projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0010224, financovaného z ESF v OPZ.

Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

C E R T I F I K Á T

Modrý Maják, z. s. se sídlem Na Uličce 1362, 765 02 Otrokovice
IČ: 05025303

prohlašuje,

že ve společnosti **SATTURN HOLEŠOV spol. s r.o.** proběhl v rámci projektu „Genderově transparentní rovnost", číslo projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/16_050/0006254, financovaného z ESF OPZ v prosinci 2017 a lednu 2018 genderový audit.

Modrý Maják, z. s. uděluje společnosti SATTURN HOLEŠOV spol. s r.o.

CERTIFIKACI

„Společnost prošla genderovým auditem"

Genderový audit proběhl podle postupu „Standardu genderového auditu", vydaného Úřadem vlády České republiky, verze č. 2, březen 2016.

15.1.2018

.....
Bc. Romana Železníková
Modrý Maják, z.s.

Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Udělení plné moci a souhlasu se složením auditorského týmu pro realizaci genderového auditu

Já, níže podepsaný **Jaromír Tomšů**, nar. 8.3.1964, jednatel společnosti **SATTURN HOLEŠOV spol. s r.o. se sídlem Dlažánky 305/16, 789 01 Holešov IČO: 469 00 250. zapsáno u Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou C 5720** uděluji tímto,

plnou moc

k realizaci genderového auditu, komunikaci ve firmě, nahlížení do vnitropodnikových dokumentů, zpracování závěrečné genderové zprávy a prezentaci závěrečné zprávy genderového auditu vedení společnosti v rámci projektu OPZ **„Genderově transparentní rovnost"**, číslo projektu **CZ.03.1.51/0.0/0.0/16_050/0006254**, žadatele a realizátora projektu Modrý Maják, z.s., IČO: 05025303, Na Uličce 1362, Otrokovice, 765 02 a zároveň

a souhlasím

se složením realizačního týmu genderových auditorů, kterými jsou:

Ing. Tomáš Karhan MBA, LL.M., nar. 04.10.1982, vedoucí genderového auditu

Ing. Magdalena Horká, nar. 2.2.1989, člen genderového auditorského týmu

Bc. Romana Železníková, nar. 6.8.1965, člen genderového auditorského týmu

Mgr. et Mgr. Petr Hynčica., nar. 11.5.1987, člen genderového auditorského týmu

Bc. Olga Šišková, nar. 15.12.1966, člen genderového auditorského týmu

.....

Ing. Jaromír Tomšů

Udělení plné moci přijímám:

Ing. Tomáš Karhan MBA, LL.M. .....

Ing. Magdalena Horká .....

Bc. Romana Železníková .....

Mgr. et Mgr. Petr Hynčica. .....

Bc. Olga Šišková .....

Zadavatelská organizace
SATTURN HOLEŠOV spol. s r.o., zapsaná u Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou C 5720, Dlažánky 305/16, 769 01 Holešov, IČO: 46900250, DIČ: CZ46900250, zastoupená Ing. Jaromírem Tomšů, jednatelem společnosti. Kontaktní údaje: satturn@satturn.cz.

Organizace realizující genderový re-audit
Modrý Maják, z.s., zapsaná u Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou L 21551, Na Uličce 1362, 765 02 Otrokovice. Kontaktní údaje: r.zeleznikova@gmail.cz.

Auditorský tým
Ing. Tomáš Karhan MBA, LL.M, vedoucí auditorského týmu

Zodpovídá za jednotlivé aktivity při realizaci genderového re-auditu jako je kvalitní průběh celého re-auditu (sběr a analýzu dat, tvorbu závěrečné zprávy, prezentaci výsledků re-auditu vedení organizace), také za komunikaci průběhu genderového re-auditu re-auditované organizaci, za koordinaci činnosti auditorského týmu, za organizaci pravidelných porad, za dodržování stanoveného harmonogramu.

Bc. Romana Železníková, členka auditorského týmu

Zodpovídá za sběr a analýzu dat při realizaci genderového re-auditu, zpracování dat pro závěrečnou zprávu, za organizaci skupinových rozhovorů a vedení dokumentace ze skupinových rozhovorů na základě požadavků vedoucího auditora. Účastní se pravidelných porad auditorského týmu.

Mgr. et Mgr. Petr Hynčica, člen auditorského týmu

Zodpovídá za sběr a analýzu dat při realizaci genderového re-auditu, zpracování dat pro závěrečnou zprávu, za tvorbu doporučení vycházející ze závěrů přidělené analýzy. Účastní se pravidelných porad auditorského týmu.

Bc. Olga Šišková, členka auditorského týmu

Zodpovídá za sběr a analýzu dat při realizaci genderového re-auditu, zpracování dat pro závěrečnou zprávu, za tvorbu doporučení vycházející ze závěrů přidělené analýzy. Účastní se pravidelných porad auditorského týmu.

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 SATTURN HOLEŠOV, spol. s r.o.“, číslo projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0010224, financovaného z ESF v OPZ.

Poděkování

Děkujeme vedení společnosti **SATTURN HOLEŠOV** spol. s r.o. za vstup do projektu „Implementace doporučení genderového auditu firmy SATTURN HOLEŠOV, spol. s r.o.“, číslo projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0010224, financovaného z ESF OPZ, za důvěru, součinnost v průběhu re-auditu a za vstřícnou a otevřenou komunikaci nad interními dokumenty.

Děkujeme všem zaměstnancům a zaměstnankyním společnosti SATURN HOLEŠOV spol. s r.o., kteří se zúčastnili genderového re-auditu a otevřeně komunikovali k tématu genderové rovnosti a vnímání vnitropodnikové kultury a přispěli tak k důležitým informacím pro vznik „Závěrečné zprávy genderového re-auditu“.

Jmenovitě pak děkujeme Ing. Jaromírovi Tomšů, pověřeného spoluprací na genderovém re-auditu, který v průběhu re-auditu pomohl auditorskému týmu k vytvoření pracovních skupin, zajistil veškerou komunikaci a organizaci schůzek a přispěl tak v průběhu re-auditu k efektivní spolupráci.

Obsah

1 Organizace zapojené do realizace genderového re-auditu 11
1.1 Organizace realizující genderový re-audit 11
1.2 Re-auditovaná organizace 11
2 Shrnutí zavádění genderové rovnosti ve firmě 12
2.1 Použité metody sběru a analýzy dat 13
2.2 Osoby zapojené do re-auditu 13
2.3 Plán aktivit genderového re-auditu 14
2.4 Re-auditované oblasti 14
2.5 Analyzované dokumenty 15
3 Výstupy genderového re-auditu 15
3.1 Vize, mise, strategie a cíle organizace 16
3.2 Komunikace uvnitř firmy 17
3.3 Komunikace vně firmy 18
3.4 Koncepce CSR (Corporate Social Responsibility) 19
3.5 Personální strategie 20
3.6 Genderová analýza organizační struktury a statistická analýza 21
3.7 Personální procesy a procesy řízení lidských zdrojů v dokumentech managementu kvality 22
3.8 Personální proces „Nábor a výběr pracovních sil“ 23
3.9 Personální proces „Příjem nového pracovníka do společnosti, doba zácviku ve zkušební době“. 26
3.10 Personální proces „Hodnocení a odměňování práce zaměstnanců v době jejich pracovního poměru, systém benefitů“ 27
Hodnocení 27
Odměňování 28
3.11 Personální proces „Vzdělávání a kariérní růst zaměstnanců“. 30
Vzdělávání 30
Kariérní růst 31
3.12 Personální proces „Propouštění a odchod zaměstnanců“ 33
3.13 Personální proces „Sladění osobního, rodinného a pracovního života“ 34
4 Závěrečná doporučení vycházející z genderového re-auditu 36
5 Příloha č. 1 Struktura elektronického dotazníkového šetření 39
6 Příloha č. 2 Organizační schéma společnosti ..... **Chyba! Záložka není definována.**

1 Organizace zapojené do realizace genderového re-auditu

1.1 Organizace realizující genderový re-audit

Modrý Maják, z.s. je součástí fungující sociální sítě pro ohrožené děti, mládež a jejich rodiče (popř. pečující osoby), dále pak pro osoby ohrožené na trhu práce a ohrožené sociálním vyloučením. Mezi aktivity, kterými se Modrý maják, z.s zabývá, patří například **genderové audity** nebo školení v oblasti **genderové rovnosti v procesech personalistiky.**
Na tuto oblast se spolek zaměřuje, protože i přes veškerá vládní opatření je genderová nerovnost na trhu práce v České republice stále velmi patrná. Aktéry trhu práce se snaží motivovat k lepšímu prosazování genderových principů, jejich zakotvení v personálních dokumentech a dokumentech managementu kvality, což představuje zásadní motivační faktor pro získávání nových pracovníků a zamezení personální turbulence ve firmě.

Stabilní sestavení auditorského týmu Modrého Majáku, z.s. je následující:

Ing. Tomáš Karhan MBA, LL.M., Mgr. et Mgr. Petr Hynčica, Ing. Magdalena Horká, Bc. Romana Železníková, Bc. Olga Šišková.

1.2 Re-auditovaná organizace

Firma SATTURN HOLEŠOV spol. s r.o. vznikla v roce 1992 a sídlí v Holešově, kde je také jediná její pobočka. Někteří zaměstnanci/kyně firmy se však kvůli charakteru práce pohybují po celém území ČR. Od počátku své činnosti se zabývá převážně projekcí, výstavbou, provozováním a servisem veřejných sítí různých druhů. Pro některé produkty vyvíjí a vyrábí své vlastní komponenty, včetně např. softwarových aplikací. Za těmito účely firma spolupracuje s řadou vysokých škol a dalších institucí, a to nejen v České republice. V jejich nabídce lze nalézt ucelenou řadu vlastních produktů určených jak pro obce, města a regiony, tak i pro firmy a veřejnost. Na uvedené produkty navazují některé „doplňkové“ činnosti jako např. realizace televizních studií místních informačních kanálů, realizace datových přenosů po sítích TKR (Internet, telemetrie), budování a servis společných televizních antén (STA), prodej individuálních ozvučovacích souprav a satelitních kompletů, instalace vodočtů, srážkoměrů a realizace úsporného veřejného osvětlení, apod. Svým zákazníkům kromě standardně nabízených služeb nabízí rovněž uživatelskou podporu zahrnující různá školení, hot-line, prezentace a semináře, zpracování případových studií či pomoc při získávání dotačních prostředků. Společnost SATTURN HOLEŠOV, spol. s r.o. podniká na základě živnostenského oprávnění:

- Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob.
- Výkon komunikační činnosti podle § 8 zák. č. 127/2005 Sb.
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování.
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- Projektová činnost ve výstavbě.
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.
- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení.
- Šíření televizních a rozhlasových programů dle § 19, odst. 1 zák. č. 468/91 Sb. v platném znění a dle přihlášky k registraci.
- Provozování televizního vysílání šířeného prostřednictvím kabelových systémů – platnost licence do 21.10.2014.

Ve firmě SATTURN HOLEŠOV, spol. s r.o. pracuje v současné době na HPP celkem 20 zaměstnanců/kyň, 1 zaměstnanec na DPČ (Technik přípravy staveb) a 1 zaměstnanec na DPP

(Pomocné vývojové práce). Z celkového počtu 22 zaměstnanců/kyň pracuje ve firmě celkem 13 mužů a 9 žen. V rámci HPP jsou 2 pracovní poměry na zkrácený úvazek.
Firma SATTURN HOLEŠOV, spol. s r.o. má v současné době 1 zaměstnankyni na MD a 1 zaměstnankyni na RD. Tyto zaměstnankyně byly seznámeny s možností se zpět do zaměstnání vracet postupně dle jejich časových možností a preferencí prostřednictvím práce na zkrácený úvazek, před jejich rozhodnutím pracovat na plný úvazek.

2 Shrnutí zavádění genderové rovnosti ve firmě

I. Vnímání problematiky genderové rovnosti firmou SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o.

První úvaze nad řešením problematiky genderové rovnosti (dále jen „GR“) se firma SATTURN HOLEŠOV, spol. s.r.o. věnovala ještě před realizací vstupního genderového auditu (dále jen „GA“) v rámci projektu „Genderově transparentní rovnost“. Firma byla před zapojením do tohoto projektu seznámena s principy GR, jejich pozitivním vlivem na loajalitu i motivaci zaměstnanců/kyň i s jejím působením na vnímání firmy klienty/kami a širokou veřejností. SATTURN HOLEŠOV, spol. s.r.o. harmonizace personálních směrnic, dokumentů a vykonávané praxe personálních procesů s principy GR velmi zaujala a od počátku je nápravě veškerých genderových nedostatků nakloněna.

II. Realizace vstupního genderového auditu

Na základě identifikovaného zájmu o řešení problematiky a harmonizace personálních dokumentů a vykonávané praxe v souladu s principy GR, se firma SATTURN HOLEŠOV, spol. s.r.o. zapojila do projektu „Genderově transparentní rovnost“, s registračním číslem projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/16_050/0006254. V rámci projektu byl ve firmě SATTURN HOLEŠOV, spol. s.r.o. realizován vstupní GA a vypracována „Závěrečná zpráva 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 SATTURN HOLEŠOV, spol. s.r.o. navrhl doporučení pro nápravu genderových nerovností v jednotlivých personálních dokumentech i firemních procesech.

III. Realizace doporučení vstupního genderového auditu

Po prezentaci výsledků vstupního GA představenstvu firmy SATTURN HOLEŠOV, spol. s.r.o. se firma definitivně rozhodla 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 SATTURN HOLEŠOV, spol. s.r.o. jako nový kredit pro nábor zaměstnanců/kyň a v dlouhodobé strategii jako prevenci personální turbulence. Právě realizace závěrů vstupního GA se stalo novým cílem firmy. V návaznosti na sestavený dvouletý plán zavádění veškerých doporučení do personálních dokumentů i vykonávané praxe byla zpracována projektová žádost „Implementace doporučení genderového auditu firmy SATTURN HOLEŠOV, spol. s r.o.“, s číslem projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0010224.

Předložený projekt byl schválen a SATTURN HOLEŠOV, spol. s.r.o. tak začalo s realizací dalších kroků k zavedení genderově transparentní rovnosti ve firmě.

IV. Realizace výstupního genderového auditu (re-auditu)

Součástí klíčových aktivit předloženého projektu zaměřeného na aplikaci doporučení vstupního GA byla i realizace genderového re-auditu (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-auditu“, 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 sídle firmy na adrese Dlažánky 305/16, 769 01 Holešov.

Firma SATTURN HOLEŠOV, spol. s.r.o. 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.).

Na základě důvodů pro realizaci genderového RE-A byla spolku Modrý maják udělena plná moc a souhlas se složením auditorského týmu pro realizaci genderového RE-A. Dokumenty jsou přiloženy v předních listech tohoto dokumentu.

2.1 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 diskuze, 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. Pro zjištění informací potřebných k realizaci RE-A bylo nezbytné oslovit respondenty napříč organizační strukturou a připravit otázky pro polostrukturované rozhovory.

2.2 Osoby zapojené do re-auditu

Do genderového RE-A se zapojili téměř všichni zaměstnanci/kyně 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:

- Člen vrcholového managementu pověřený spoluprací s auditorskou společností
- K hloubkovým rozhovorům bylo přizváno vedení společnosti a vedoucí pracovník.
- Skupinové diskuze se zúčastnili zástupci managementu a skupina dělníků.

2.3 Plán aktivit genderového re-auditu

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

2.4 Re-auditované oblasti

Re-auditované oblasti	
1	**Cíle organizace**
2	**Mise, vize a strategické cíle organizace**
3	**Specifické cíle v oblasti prosazování GR**
4	**Institucionální zajištění politiky GR**
5	**Prostředí – přátelské, bezpečné a motivující**
6	**Nulová tolerance sexuálního obtěžování, šikany a diskriminace**
7	**Organizace pracovního prostředí**
8	**Personální politika**
9	**Možnosti dopravy do zaměstnání**
10	**Kultura organizace**
11	**Komunikace obecně, interní i externí**
12	**Vztahy – hierarchické (rozhodovací procesy), kolegiální (týmové, síťování,)**
13	**Společenská odpovědnost (CSR)**

2.5 Analyzované dokumenty

Auditorský tým požádal společnost SATTURN HOLEŠOV, spol. s r.o. o předložení následujících dokumentů, které následně vyhodnotil:

Analyzované dokumenty	
Interní dokumenty	**Veřejné dokumenty**
• *Vize, mise, strategie a cíle organizace,* • *Koncepce CSR,* • *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,*	• *Webové stránky organizace,* • *Facebook*

3 Výstupy genderového re-auditu

V rámci genderového RE-A je zhodnoceno firemní prostředí i zakotvení personálních procesů ve směrnicích 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 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.

3.1 Vize, mise, strategie a cíle organizace

1) **Úvodní informace:**
Ruku v ruce se samotným založením firmy jde vize vlastníků, kterou do jejího startu vkládají a která určuje a popisuje, kdy a v jakém stavu by se měla firma nacházet. 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:**
Přestože je dokument dobře zpracován, navrhujeme nutnou aktualizaci od doby platnosti s ohledem na genderovou rovnost, a rovněž konkrétní stručné a výstižné zpracování firemní strategie a cílů společnosti, které by měly být prezentovány dovnitř i vně společnosti a na které lze rovněž navázat chybějící personální strategii. Dobře prezentovaná strategie a cíle společnosti směrem k zaměstnancům se poznají podle toho, zda na ně konkrétní zaměstnanec umí odpovědět a zda je umí popsat a prezentovat ostatním, např. při již zmíněném náboru zaměstnanců.

3) **Aplikace doporučení vstupního GA:**
Firma SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. aktualizovala personální dokument „Vize, mise a strategické cíle firmy v souladu s genderovými principy“ na základě doporučení vstupního GA. Je zde jasně definována vize, mise i strategické cíle, které jsou prezentovány jak na poradách a školeních, tak i při nástupu nových zaměstnanců/kyň. Vize, mise a strategické cíle firmy jsou prezentovány dovnitř, avšak vně nikoliv. Jejich prezentaci dovnitř dokládají výsledky elektronického dotazníkového šetření v němž 86,4 % respondentů/ek z řad zaměstnanců/kyň uvedlo, že s nimi bylo seznámeno, a to včetně způsobů, jak je oni sami napomáhají plnit skrze své každodenní pracovní činnosti. Co se týče prezentace vize, mise a strategických cílů vně, firma je nemá zveřejněny ani na svých webových stránkách, ani na firemních sociálních sítích (Facebooku). Způsob prezentace vně je fázi příprav. V návaznosti na aktualizaci tohoto základního strategického dokumentu byla dopracována i „Personální strategie s ohledem na genderově rovné vystupování“.

4) **Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:**
ANO s výhradou – Firma má zpracovanou část problematiky, ale chybí rozpracování, nebo zavedení do praxe.

SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. má svou vizi, misi, strategii i cíle zpracovány ve svých směrnicích a návazných personálních dokumentech v souladu s principy GR. Zároveň jsou ve svých aktualizacích k dispozici svým zaměstnancům/kyním a jsou skrze spolupráci vedení a zaměstnanců/kyň uváděny každý den do vykonávané praxe. V současné chvíli však nejsou žádným způsobem zveřejněny na webových stránkách nebo sociálních sítích firmy, tento krok je prozatím ve fázi příprav.

5) **Dlouhodobá doporučení**
V dlouhodobém horizontu doporučujeme firmě SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. zveřejnit vizi, misi a strategii firmy na webových stránkách a sociálních sítích firmy. Zveřejnění vize a mise představuje pro firmu přidanou hodnotu, která může jak v zákaznících, dodavatelích,

uchazečích/kách o zaměstnání, tak v široké veřejnosti vyvolat pozitivní asociace. Co se týče listinného zpracování, k čemuž není co do kvality vytknout, doporučujeme pouze průběžné zvážení aktualizace.

3.2 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. Český veřejný prostor v otázce genderově rovného vnímání pracovních pozic, trpí masívním podceňováním žen. Lékař má lepší image než lékařka, kuchař je důstojnější název než kuchařka a učitel má v obecném povědomí vyšší status než učitelka. Genderová nerovnost může probíhat ve všech firemních procesech, a to především ve způsobu komunikace, ale také v samotných nástrojích komunikace.

2) **Doporučení vstupního GA:**
Současné dokumenty jsou v souladu s genderovou politikou, s ohledem na počet zaměstnanců probíhá komunikace uvnitř firmy dostatečně a tato situace je i nadále udržitelná. Za výhodu lze považovat i to, že zaměstnanci firmy jsou ve společnosti v dlouhodobém pracovním poměru, průměrná délka zaměstnání u firmy je deset let a fungují tzv. „v zajetých kolejích“.

3) **Aplikace doporučení vstupního GA:**
Personální dokument „Směrnice komunikace uvnitř a vně firmy“, ve kterém jsou popsány nástroje a komunikační kanály v rámci interní i externí komunikace byl aktualizován a harmonizován s principy GR dle doporučení vstupního GA. Dokument upravuje základní pravidla při interní komunikaci a seznamuje zaměstnance/kyně s pravidly pro genderově rovnou vertikální (sestupnou i vzestupnou), horizontální a diagonální komunikaci. Interní komunikace probíhá prostřednictvím porad, nástěnek, oběžníků, společenské akce a osobního kontaktu. Porady se dělí na porady vedení, jednotlivých oddělení, obchodního oddělení a projektové. Ze všech porad jsou vyhotovovány písemné zápisy. Termíny porad jsou dotčeným zaměstnancům/kyním předem známy.
Co se týče vzestupné komunikace, každý zaměstnanec/kyně má svou/ého nadřízenou/ého, na kterou/ého se může obracet s návrhy a připomínkami. Tuto skutečnost dokládá i realizované elektronické dotazníkové šetření mezi zaměstnanci/kyněmi. Všichni respondenti/ky na otázku, zda ví, na koho se mohou obracet se svými dotazy, odpověděli shodně ano.
Důležitost aktualizace pravidel pro interní komunikaci je zmíněna i v personálním dokumentu „Personální strategie s ohledem na genderově rovné vystupování“, kde firma klade kvalitnímu fungování procesů personálního řízení stejnou důležitost jako nastavení efektivnější interní komunikace. Prostřednictvím interní komunikace chce firma svým zaměstnancům/kyním poskytovat v reálném čase informace o změnách a o všem novém, co se v rámci společnosti děje a také postupně představovat jednotlivé dílčí úspěchy při implementaci změn. Jedním z pilířů interní komunikace je i proces hodnocení zaměstnanců/kyň, který probíhá pravidelně formou hodnotících rozhovorů mezi vedoucím zaměstnancem/kyní a samotným/ou zaměstnancem/kyní.

4) **Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:**
ANO – Firma má popsanou problematiku dostatečně genderově zpracovanou v podobě listinných dokladů i praktického využití.

Veškerá doporučení uvedená ve vstupním GA byla firmou SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. zapracována do listinné podoby i do vykonávané praxe. Komunikace uvnitř firmy je

genderově vyrovnaná bez známek diskriminace. Dále je usměrněna vertikálně podle priority problému.

5) **Dlouhodobá doporučení**
V oblasti komunikace uvnitř firmy doporučujeme pouze průběžně monitorovat potřeby zaměstnanců/kyň i managementu v oblasti komunikace a případnou aktualizaci směrnice za účelem udržení vysokého standardu zpracování směrnice „Komunikace uvnitř a vně firmy“. Současné zpracování směrnice rozvádějící pravidla komunikace i její zavedení do vykonávané praxe je nadprůměrné.

3.3 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 potencionálními zákazníky ve formě reklamy a přímého oslovování potenciálních zákazníků. Vnější komunikací také rozumíme nábor nových zaměstnanců/kyň.

2) **Doporučení:**
Doporučujeme nutnou aktualizaci a rozšíření dokumentace o on-line komunikaci s využitím sociálních sítí a možnou aktualizaci kariérních stránek na webových stránkách společnosti, což by v obou případech posílilo značku zaměstnavatele. Do dokumentů zapracovat genderovou rovnost.

3) **Aplikace doporučení vstupního GA:**

Personální dokument „Směrnice komunikace uvnitř a vně firmy“, ve kterém jsou popsány nástroje a komunikační kanály v rámci interní i externí komunikace byl aktualizován a harmonizován s principy GR dle doporučení vstupního GA. Dokument upravuje základní pravidla pro externí komunikaci a seznamuje zaměstnance/kyně s marketingovou koncepcí firmy. Dále byl vytvořen „Průvodce pro adepty“, který slouží k vytvoření grafického zpracování propagačních, náborových a reklamních letáků firmy SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o.
Externí komunikace firmy probíhá skrze marketingovou komunikaci, webové stránky, sociální sítě, obchodní listinnou korespondenci, osobní jednání, telefonické rozhovory a emailovou komunikaci. Webová stránka i Facebook firmy jsou přehledné a orientace na nich je intuitivní. Tato sociální síť je již firmou pravidelně spravována a všechny potřebné informace zde naleznou stávající i potenciální zákazníci, dodavatelé i uchazeči/ky o zaměstnání. Na webových stránkách ani na Facebooku nejsou patrné žádné formy genderové nerovnosti, až na pracovní inzeráty, kde jsou pracovní pozice pojmenovány pouze v mužském rodu jako „Vývojový pracovník elektronických zařízení a řídicích systémů / HW designér“ a „Programátor serverových / webových aplikací“.
Při hledání zaměstnání bylo pro definitivní rozhodnutí o zájmu pracovat ve firmě SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. rozhodující pro 50 % respondentů/ek z řad zaměstnanců/kyň klíčové informace získané na webových stránkách firmy, pro 40,9 % respondentů/ek to byly pracovní portály a pro 9,1 % respondentů/ek to bylo doporučení z řad jeho/jejích přátel či známých. Dalším bodem zájmu auditorského týmu byla komunikace za zákazníky a dodavateli skrze osobní jednání, telefonické rozhovory a emailovou komunikaci. Firma SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. však tuto část externí komunikace označila za důvěrnou a auditorskému týmu nebylo umožněno tuto část externí komunikace vyhodnotit z pohledu GR.

4) **Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:**
ANO – Firma má popsanou problematiku dostatečně genderově zpracovanou v podobě listinných dokladů i praktického využití.

Doporučení auditorského týmu byla firmou SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. zapracována do listinné podoby i do vykonávané praxe. Komunikace vně firmy je genderově vyrovnaná bez známek diskriminace. Webová stránka i Facebook firmy jsou přehledné a orientace na nich je intuitivní. Na webových stránkách jsou chybně s prvky genderové diskriminace pojmenovány 2 pracovní inzeráty.

5) **Dlouhodobá doporučení**
Auditorský tým doporučuje průběžný monitoring potřeb zainteresovaných stran v oblasti komunikace a případnou aktualizaci směrnice. Směrnice musí být i do budoucna aplikovatelným podkladem pro komunikaci mezi firmou, zákazníky, dodavateli, uchazeči o zaměstnání i širokou veřejností. Současné zpracování směrnice rozvádějící pravidla komunikace i její zavedení do vykonávané praxe je nadprůměrné.
Pro transparentní externí komunikaci je však důležité opravit nedostatky při pojmenovávání pracovních pozic na webových stránkách.

3.4 Koncepce CSR (Corporate Social Responsibility)

1) **Úvodní informace:**
Společensky odpovědná firma zařazuje do své strategie zásady ekologické, sociální a environmentální oblasti. Ty se pak promítají například do transparentnosti práce nebo produkce šetrné k životnímu prostředí.

2) **Doporučení vstupního GA:**
Současné dokumenty jsou v souladu s genderovou politikou, v tomto ohledu nejsou nutné úpravy.

3) **Aplikace doporučení vstupního GA:**
Oblast společenské odpovědnosti firmy SATTURN HOLEŠOV, spol. s r.o. je zapracována do základních strategických dokumentů firmy a lze ji zařadit mezi hlavní cíle a vize společnosti, což dokazuje řada realizovaných a připravovaných projektů v oblasti ochrany životního prostředí. Jedná se například o čištění odpadních vod, fotovoltaické elektrárny, digitální úřední desky, veřejné osvětlení a komunikační software pro nemocnice.
O společensky odpovědných aktivitách svého zaměstnavatele mělo dle realizovaného elektronického dotazníkového šetření informace pouze 40,9 % respondentů/ek, což poukazuje na nedostatečnou prezentaci svých CSR aktivit ke svým zaměstnancům/kyním. Při realizovaných skupinových diskuzích vyšlo najevo, že se CSR aktivitami firmy je seznámen pouze management, zatímco zástupci řadových zaměstnanců/kyň měli v dané oblasti velmi málo informací, a to především ve významu samotné koncepce CSR.

4) **Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:**
ANO – Firma má popsanou problematiku dostatečně genderově zpracovanou v podobě listinných dokladů i praktického využití.

Společnost má problematiku dostatečně zpracovanou v podobě listinných dokladů i praktického využití s realizací řady projektů. Jedná se například o čištění odpadních vod, fotovoltaické elektrárny, digitální úřední desky, veřejné osvětlení a komunikační software pro nemocnice.

5) **Dlouhodobá doporučení**

Auditorský tým doporučuje monitorování CSR aktivit firmy a v případě rozšíření společensky odpovědných aktivit firmy následně informace aktualizovat a zapracovat do příslušných personálních dokumentů.

3.5 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, včetně potřebné aktualizace stávajících. Personální strategii zpracovat také z pohledu genderové rovnosti. Před zpracováním personální strategie provést personální audit společnosti.

3) **Aplikace doporučení vstupního GA:**
S ohledem na nutnou aktualizaci současných dokumentů a nastavení personální strategie byl také realizován personální audit, jehož listinným výstupem je dokument „Personální audit a Identifikace kvalifikačních deficitů“. Vytyčenými úkoly realizovaného personálního auditu bylo zpracování aktuální organizační struktury, úprava pracovněprávní dokumentace, úprava/dopracování pracovních náplní jednotlivých pracovních pozic, specifikace personální strategie, úprava/nastavení nových personálních procesů a zpracování personálních procesů do vnitřních norem firmy. Personální strategii firma SATTURN HOLEŠOV spol. s r.o. dopracovala dle doporučení vstupního GA a harmonizovala ji s principy GR. Motivací pro harmonizaci strategie s principy GR bylo získání stabilní zaměstnanecké základy bez známek turbulence, vytváření přívětivého pracovního klimatu, rozvoj zaměstnanců/kyň a zvýšení jejich loajality. Personální strategie podrobně definuje a rozvíjí následující oblasti:

1. Integrační proces strategického řízení lidských zdrojů
2. Cíle personální strategie
2. Kvalifikace, kompetence a odpovědnost pracovních pozic ve společnosti

V rámci personální strategie jsou přehledně k jednotlivým pracovním pozicím sepsány jejich aktuální pracovní náplně a jejich konkrétní kompetence. Dle realizovaného elektronického dotazníkového šetření bylo se svými odpovědnostmi, povinnostmi a pravomocemi seznámeno 86,4 % respondentů/ek, což svědčí o dobré informovanosti zaměstnanců/kyň o hlavních bodech personální strategie, které se jich dotýkají. Pro efektivní využívání personální strategie je nutné také mí k dispozici aktuální a funkční organizační strukturu firmy. Organizační struktura byla od realizace GA aktualizována dle doporučení GA, viz kapitola „Genderová analýza organizační struktury a statistická analýza“. Jednotlivé personální procesy jsou separátně a podrobně sepsány v rámci dalších personálních dokumentů.

4) **Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:**
ANO – Firma má popsanou problematiku dostatečně genderově zpracovanou v podobě listinných dokladů i praktického využití.

SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. dle doporučení vstupního GA dopracovalo směrnici „Personální strategie s ohledem na genderově rovné vystupování“, která zohledňuje principy GR. Společnost má problematiku dostatečně zpracovanou v podobě listinných dokladů i praktického využití.

5) **Dlouhodobá doporučení**
Za účelem udržení vysokého standardu zpracování „Personální strategie s ohledem na genderově rovné vystupování“ doporučuje auditorský tým průběžně monitorovat a aktualizovat možnosti, jakými přistupovat k plánování řízení lidských zdrojů.

3.6 Genderová analýza organizační struktury a statistická analýza

1) **Úvodní informace:**
Objektivně i přes horizontální genderovou segregaci neexistuje žádná predispozice nebo vloha, která by měla ženám zaručit jejich větší úspěšnost např. na poli vzdělávání. Žádná pracovní pozice není pouze ženským či mužským povoláním. 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. Firmy otevřené diverzitě dokáží své zaměstnance/kyně motivovat lépe než firmy uzavřené. Jsou také flexibilnější, vytváří větší prostor pro inovace a jsou atraktivnějším zaměstnavatelem. Aktivní politiku rovných příležitostí může firma využít i navenek, v práci v marketingu.

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, popř. řídící úrovni v menšině. Bohužel vzhledem ke specifickému oboru podnikání, je velmi obtížné všechny pozice v organizační struktuře sestavit genderově vyváženě – především v technickém a provozním úseku na pozicích programátor, vývojář, servisní technik, technik přípravy staveb, či samotní dělníci na stavbách, nelze do budoucna počítat s výrazným zastoupením žen.

3) **Aplikace doporučení vstupního GA:**
Organizační struktura firmy byla aktualizována za účelem odstranění rozporu mezi nastavením organizační struktury a vnímáním jednotlivých vrstev managementu zaměstnanci/kyněmi. Organizační struktura po její aktualizaci nemá pouze ilustrační povahu, ale je plně aplikovatelná. Nyní je možné se jejím prostřednictvím orientovat v hierarchickém uspořádání vztahů a ve vzájemných kompetencích a odpovědnosti. V realizovaném elektronickém dotazníkovém šetření uvedlo 63,6 % respondentů/ek, že znají úroveň i konkrétní umístění své pracovní pozice v rámci organizační struktury.
Organizační struktura úspěšně nastavuje komunikační pravidla, a tím sjednocuje jednotlivé podnikové činnosti, procesy i zaměstnance/kyně, čímž napomáhá dosažení společných cílů firmy. Označení jednotlivých pozic na webových stránkách není správné a dělá v organizační struktuře chaos. Předložená organizační struktura, přestože je aktualizovaná, nezahrnuje nově obsazenou pozici provozní ředitelky, nového obchodníka a nového pracovníka oddělení návrhu a vývoje.
Odvětví, ve kterém firma SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. působí, nedává v technicko-provozních úsecích organizační struktury příliš prostoru pro genderově vyváženou dělbu práce. Muži tvoří v úhrnu drtivou většinu zaměstnanců/kyň, což pociťují i

zaměstnanci/kyně. 59,1 % z nich v realizovaném elektronickém dotazníkovém šetření uvedlo, že se denně setkávají výhradně s mužskými kolegy. Z krátkodobého hlediska je tento problém neřešitelný. Z dlouhodobého hlediska by bylo možné dosadit více žen. Ženy nyní zastávají pozice administrativní a referenční, na úseku obchodu, ekonomiky, HR.

4) **Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:**
ANO s výhradou – Firma má zpracovanou část problematiky, ale chybí rozpracování, nebo zavedení do praxe.

Přestože je firma na cestě k plné harmonizaci personální strategie a organizační struktury v souladu s principy GR, nalézá auditorský tým stále několik nedostatků v naplnění doporučení vstupního GA. Jedná se o neaktuálnost organizační struktury s ohledem na 3 nově obsazené pracovní pozice. Na webových stránkách lze nalézt již aktuální rozdělení zaměstnanců/kyň a kontaktů na ně, v organizační struktuře však nikoliv.
Z dlouhodobého hlediska doporučuje auditorský tým cílit při náboru na technicko-provozní pracovní pozice i na ženy. Současné zpracování organizační struktury je mírně nadprůměrné.

5) **Dlouhodobá doporučení**
Za účelem udržení vysokého standardu zpracování a funkčnosti „Organizační struktury“ doporučuje auditorský tým průběžně monitorovat změny v organizační struktuře a průběžně ji aktualizovat. Změnami je myšleno vytvoření či zrušení pracovní pozice, obsazení či neobsazení pracovní pozice, přenos kompetencí a zodpovědnosti mezi jednotlivými pracovními pozicemi nebo mezi jednotlivými úrovněmi organizační struktury.
Dále doporučujeme zapracovat jako doplnění „Dlouhodobou koncepci pro aktivní podporu méně zastoupeného pohlaví v jednotlivých úrovních organizační struktury firmy“, která může pro zaměstnance/kyně představovat přidanou hodnotou zvyšující jejich loajalitu a motivaci.

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

1) **Úvodní informace:**
Zpracování personální mapy a popis personálních procesů, propojených do dalších dokumentů jako personální směrnice, personálního adresáře dokumentů, 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 postavení společnosti na trhu práce a náročnosti při obsazování některých pracovních pozic, kterých je na trhu práce ve Zlínském kraji nedostatek, především technické pozice a pozice v oblasti vývoje, by bylo dobré zaktualizovat všechny personální procesy s genderovou problematikou do všech vnitřních norem, včetně proškolení dotčených pracovníků a zavedení do praxe s kontrolou dodržování těchto procesů. To vše by vedlo k otevřené komunikaci směrem k zaměstnancům/kyním, k větší loajalitě, spokojenosti, a tedy i ke zkvalitnění firemní kultury, což by se projevilo rovněž i na atraktivitě zaměstnavatele v regionu.

3) **Aplikace doporučení vstupního GA:**
Před realizací vstupního GA byly veškeré personální procesy zapracovány do „Příručky ISM“ (integrovaný systém managementu jakosti), se zaměřením na popis jednotlivých

personálních procesů. Dokument však nebyl zpracován v souladu s principy GR. Na základě doporučení GA byla zpracována samostatná a přehledná „Směrnice personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“ jakožto rámec dokumentů tvořící logickou návaznost dílčích personálních procesů, které zaměstnance/kyně provází od vstupu do firmy, až po jeho případné opuštění firmy. Tyto fáze, kterými si každý ze zaměstnanců/kyň alespoň částečně projde, jsou ve směrnici i graficky znázorněny v podobě Schématu (mapy) personálních procesů, kde jsou detailně popsány jednotlivé procesy, způsoby jejich zavedení do praxe a vymezení školení zaměstnanců/kyň dotčených procesem. V průběhu realizace projektu „Implementace doporučení genderového auditu firmy SATTURN HOLEŠOV, spol. s r.o“ proběhla široká škála školení zaměřená na zavedení principů GR do personálních dokumentů i vykonávané praxe a také školení zaměřená na zefektivnění personálních procesů.
V rámci realizovaného elektronického dotazníkového šetření byli respondenti/ky tázáni, zda byli seznámeni s personálními procesy firmy, na co odpovědělo 90,9 % respondentů/ek kladně a následně zda dokáží správně identifikovat personální procesy firmy. Správnou možnost v tomto případě zvolilo 59,1 % respondentů/ek. Schéma personálních procesů je součástí managementu kvality. Vymezuje odpovědnost, pravomoc a žádoucí komunikaci zainteresovaných zaměstnanců/kyň v rámci jednotlivých personálních procesů směřující k efektivnímu výkonu praxe jednotlivých 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.

SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. dle doporučení vstupního GA zpracovalo „Směrnici personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“, která stanovuje postup při náboru, přijetí a adaptaci zaměstnanců/kyň, při osobním rozvoji, hodnocení a odměňování, kariérním růstu, propouštění a odchodu zaměstnanců/kyň v souladu s principy GR (podrobněji v následujících kapitolách). Součástí směrnice je i Schéma (mapa) personálních procesů, která napomáhá rychlejšímu pochopení a intuitivnějšímu osvojení personálních procesů. Nynější zpracování směrnice i její zavedení do vykonávané praxe jsou auditorským týmem hodnoceny nadprůměrně.

5) **Dlouhodobá doporučení**
Za účelem udržení vysokého standardu zpracování „Směrnici personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“ doporučuje auditorský tým průběžně monitorovat a aktualizovat schéma personálních procesů i možnosti, jakými přistupovat k řízení lidských zdrojů.
Zaměstnanci/kyně firmy jsou o personálních procesech firmy informováni poměrně dobře, avšak průběžná aktualizace a diskuze na toto téma by mohla být přínosná i pro zbývající zaměstnance/kyně, kteří v oblasti personálních procesů tápou.

3.8 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. Pro firmu je pravděpodobně nejdůležitější, aby přijímala co nejkvalitnější zaměstnance/kyně za daných podmínek a části organizační struktury, kde je možno z hlediska typu profese zaměstnávat ženy i muže. Z hlediska dlouhodobé strategie a rozrůstání se firmy co do počtu pracovníků, by bylo dobré dát důraz na diverzitu týmu jako dlouhodobou komparativní výhodu. 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 aktualizovat a nejlépe nově zpracovat novou vnitřní normu „Nábor nových zaměstnanců – Employer Branding“. Zaměřit se na pravidla GDPR, zaměřit se na aktualizaci současného náboru a minimálně upravit inzerci konkrétních pracovních pozic tak, aby byly pro kandidáty genderově rovné, zajímavé, a oslovující, a to jak pro inzerci na úřad, tak na pracovní portály či na webové stránky společnosti. Současně s tím, pokud bude možné, začít budovat značku zaměstnavatele, být aktivní na sociálních sítích, a i tam inzerovat a nabízet volné pracovní pozice, a k tomu využít HR marketing. Důležitým krokem je i to, že pracovní pozice by měly být formulovány genderově korektním jazykem, a pohovory by měli vést zkušení zaměstnanci/kyně, kteří by měli být proškoleni jak pro samotný nábor a výběr zaměstnanců/kyň, tak i v genderové ne/rovnosti.
Přijímacího pohovoru by se měli zúčastnit nejlépe dva lidé, ideálně muž a žena a nejlépe personalista a přímý nadřízený či přímo jednatel společnosti. Důležitým aspektem je i to, jak firma komunikuje (v tomto případě personalista) s kandidáty, zda odpovídá všem, kteří do společnosti zašlou své CV, či se přímo přihlásí do výběrového řízení. Průzkum trhu uvádí, že zhruba na 1/2 zaslaných CV nedostanou kandidáti od zaměstnavatelů do 14 dnů žádnou odpověď, což může rovněž znevýhodňovat jejich značku na trhu práce. Rovněž po ukončení výběru kandidáta by měl personalista všem nepřijatým kandidátům dát zpětnou vazbu a v lepším případě uvést i důvody nepřijetí. Pro samotnou společnost je pak důležité rovněž vést evidenci kandidátů, včetně průběhu výběrových řízení, samotného výběru, či důvodů nepřijetí ze strany kandidáta, čímž bude mít společnost zpětnou vazbu pro další nábor.

3) **Aplikace doporučení vstupního GA:**
Od realizace vstupního GA byly na základě doporučení vstupního GA vytvořeny dokumenty „Směrnici personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“ a „Vzory personální inzerce“, samotný náborový proces je v dostatečné míře rozpracován ve směrnici „Nábor nových zaměstnanců“. Dále byl vytvořen „Průvodce pro adepty“, který slouží k vytvoření grafického zpracování propagačních, náborových a reklamních letáků firmy SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. Dokument „Vzory personální inzerce“ upravuje základní podobu inzerátů pro jednotlivé pracovní pozice typické pro firmu SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. a výrazně urychluje personální proces „Nábor a výběr pracovních sil“. Dokument obsahuje popis hlavních činností v rámci inzerované pracovní pozice, základní výčet požadovaných dovedností a znalostí představující kompetence uchazečů o zaměstnání, místo výkonu práce, typ pracovního a smluvního vztahu, požadované vzdělání, způsob požadované odpovědi na inzerát, kontakt na osobu pověřenou náborem zaměstnanců/kyň, souhlas se zpracováním osobních údajů, popis nabízeného pracovního zázemí firmou a popis pro uchazeče jakožto potenciálního zaměstnance/kyni dosažitelných firemních benefitů a vymezení pravidel GDPR souvisejících s reakcí na inzerát.
Předběžně schválené a zaručené pracovní podmínky pro uchazeče/ky o zaměstnání umožňují personalistovi/ce při přijetí požadavku na obsazení pracovní pozice od nižšího managementu reagovat rychle a sjednat s vedoucí/m zaměstnancem/kyní pouze podrobnější specifikace požadavků na uchazeče/ku a nabízených benefitů či výhod, které by ji/jej mohly zaujmout a schválení ředitele/ky firmy. Vzory personální inzerce však výrazně urychlí celý náborový proces i ve středním a vrcholovém managementu. Právě díky vzorům personální

inzerce má ředitel/ka firmy ihned předložen základní přehled požadavků na znalosti a dovednosti uchazeče/ky o zaměstnání a zabývá se pouze doladěním specifikací a pracovních či mzdových podmínek. V obou uvedených případech se výrazně sníží čas zpracování pracovního inzerátu a minimalizuje prodlevu ve zveřejnění neobsazené pracovní pozice od jeho odsouhlasení ředitelem/kou firmy.

„Směrnice personálních procesů" popisuje rámec veškerých personálních procesů firmy, zatímco směrnice „Nábor nových zaměstnanců" se zaměřuje na samotný proces náboru zaměstnanců/kyň. Směrnice náboru upravuje metodiku náboru nových zaměstnanců/kyň, metodiku procesu vzniku pracovního místa a podobu osobního dotazníku. Směrnice personálních procesů, ve které je náboru věnována 1. kapitola, upravuje zdroje získávání zaměstnanců/kyň a komunikační kanály pro oslovení uchazečů/ek o zaměstnání.

Firma SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. inzeruje volné pracovní pozice na svých webových stránkách, skrze Úřad práce, pracovní portály, vývěsky a skrze personální agenturu. Na svých webových stránkách firma SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. prezentuje neobsazené pracovní pozice v sekci „Kariéra". Pracovní pozice jsou zpracovány přehledně a orientování zde, jakožto na celých webových stránkách, je pro návštěvníka velmi intuitivní. Jsou zde však patrné prvky genderově nekorektního jazyka, a to v případě názvu nabízených pracovních pozic. Přestože doposud v tomto segmentu dominují muži a je zde předpoklad, že pracovní pozice bude ve výsledku obsazena mužem, jedná se o genderově nerovnou komunikaci. Zda uchazeč/ka splňuje tento požadavek by mělo být vyjasněno po vzájemné komunikaci ve fázi náboru nebo ve zkušební době.

Ve prospěch definitivního rozhodnutí pracovat ve firmě SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. bylo pro 63,6 % respondentů/ek z řad zaměstnanců/kyň rozhodující otevřená a přátelská komunikace ve fázi náboru, pro 27,3 % respondentů/ek to byla nízká dojezdová vzdálenost do zaměstnání a pro 9,1 % respondentů/ek to byla výše finančního ohodnocení či zaměstnanecké benefity.

4) **Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:**

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

SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. dle doporučení vstupního GA zpracovalo směrnice podrobněji popisující náborový proces a jeho náležitosti. Dále firma zpracovala i „Vzory personální inzerce", které napomáhají rychlejšímu uspokojení potřeby obsazení pracovní pozice a výrazně zkracují čas mezi identifikací potřeby a samotným zveřejněním pracovní pozice. Nynější zpracování náborových směrnic i jejich zavedení do vykonávané praxe jsou auditorským týmem hodnoceny nadprůměrně.

Své pracovní nabídky firma SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. zveřejňuje na svých webových stránkách, skrze Úřad práce, skrze pracovní portály a prostřednictvím personálních agentur. Na webových stránkách firmy nalézáme genderově nekorektní pojmenování pracovní pozic. Průběh výběrových řízení shledává auditorský tým v souladu s principy GR.

5) **Dlouhodobá doporučení**

Doporučujeme pouze drobnou korekci, a to opravu názvu pracovních pozic na webových stránkách firmy v sekci kariérních nabídek.

Dále doporučujeme v dlouhodobém horizontu rozšířit tým personalistů. Spolu s dalším růstem zaměstnanecké základy nebude udržitelné zajistit chod personálních procesů efektivně a v dostatečné kvalitě, monitorovat potřebu revize personálních dokumentů dle aktuálních požadavků firmy a zaměstnanců/kyň tak, aby zrcadlily reálný obraz firmy a její skutečně vykonávané procesy.

V neposlední řadě auditorský tým doporučuje zaměstnance/kyně zapojené do procesu náboru průběžně školit v oblasti nových trendů náboru i v problematice genderové ne/rovnosti.

3.9 Personální proces „Příjem nového pracovníka do společnosti, doba zácviku ve zkušební době“.

1) **Úvodní informace:**
Zaměstnanec/kyně se díky správnému zavedení procesu do praxe rychleji dopracuje k požadovaným výkonům a eliminuje se fluktuace ve zkušební době. Sníží se tak náklady spojené s odchodem zaměstnanců/kyň ve zkušební době. Tyto náklady je nutné mít v rámci personálního controllingu vyčísleny pro jednotlivé pracovní pozice. Zpracování procesu 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:**
Doporučujeme zpracovat dvě nové směrnice a aktualizovat chybějící, včetně potřebné úpravy stávajících příloh, vše v souladu se ZP a dodržování genderové rovnosti. Především u přijetí a adaptace se zaměřit na chybějící adaptační plán pro konkrétní pracovní pozice, s termíny a odpovědností konkrétních zaměstnanců/kyň, včetně zapojení mentora s jasnými podmínkami finanční odměny za mentoring. Doporučujeme statisticky vyhodnocovat důvody odchodů zaměstnanců/kyň.

3) **Aplikace doporučení vstupního GA:**
Od realizace vstupního GA byl na základě doporučení auditorského týmu vytvořen dokument „Pracovní řád“ a dokument „Směrnice personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“. Samotný proces přijímání zaměstnanců/kyň je rozpracován ve směrnici „Přijetí a adaptace nových zaměstnanců“.
Směrnice „Přijetí a adaptace nových zaměstnanců“ podrobně rozvádí jednotlivé podprocesy týkající se genderově rovného zacházení při příjmu, zaškolování a nastavení možnosti a cílů rozvoje každého nastupujícího bez rozdílu pohlaví a pracovního zařazení. Celá směrnice je přehledná a obsahuje veškeré potřebné náležitosti. Oceňujeme zpracování tabulek jednotlivých fází náborového procesu, schéma adaptačního procesu zaměstnance/kyně i způsob hodnocení procesu adaptace zaměstnance/kyně.
Každý/á zaměstnanec/kyně má při nástupu do zaměstnání k výkonu svých pracovních úkonů v počátcích k ruce svého neoficiálního „mentora/ku“, což si auditorský tým ověřil v praxi a tuto část přijímacího procesu oceňuje, firma však tuto skutečnost neuvedla v žádné směrnici spojené s příjmem zaměstnanců/kyň. 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.
V rámci realizovaného elektronického dotazníkového šetření mezi zaměstnanci/kyněmi firmy bylo zjištěno, že u příjmu na svou pracovní pozici ocenili nejvíce (54,5 % respondentů/ek) ochotu přidělených mentorů/ek, na které se mohli obracet s veškerými dotazy, poté uvolněnou atmosféru na pracovišti (36,4 %) a na třetím místě jasně definované požadavky na nového zaměstnance/kyni v procesu zapracování (9,1 %).

4) **Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:**
ANO – Firma má popsanou problematiku dostatečně genderově zpracovanou v podobě listinných dokladů i praktického využití.

Firma má dle doporučení vstupního GA zpracovány veškeré personální dokumenty související s procesem přijímání a adaptace zaměstnanců/kyň. Personální proces se na základě nově vytvořených dokumentů dle hodnocení auditorského týmu podařilo velmi zdařile zavést do vykonávané praxe. Každý nový zaměstnanec/kyně má k dispozici svého mentora/ku, avšak odměňování mentora/ky firma doposud do žádné směrnice nezavedla. Ve vykonávané praxi je poskytnutý mentoring vnímán velice pozitivně, což dokládají i výstupy realizovaného dotazníkového šetření.

5) **Dlouhodobá doporučení**
Do směrnice přijímání zaměstnanců/kyň i do směrnice odměňování zaměstnanců/kyň doporučuje auditorský tým zanést pravidla mentorování včetně výše odměny. Své zaměstnance/kyně je k mentorování nutné motivovat, nikoliv jim pouze přidat další pracovní povinnost.
Všechny dokumenty související s přijímáním zaměstnanců/kyň doporučujeme pravidelně v rámci personálního controllingu vyhodnocovat a případně provést revizi.

3.10 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.

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:**
V rámci samotného hodnocení doporučujeme vypracovat samostatnou vnitřní směrnici, která bude aktualizována především s ohledem na novou organizační strukturu a kompetence a proškolit pověřené pracovníky tímto procesem. Za důležité považujeme pravidelnost v hodnocení, neopomíjení tohoto personálního procesu, což průzkumem mezi zaměstnanci/kyněmi bylo částečně u hodnocení ve ZD potvrzeno.

3) **Aplikace doporučení vstupního GA:**
SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. dle doporučení vstupního GA zpracovalo personální dokumenty „Hodnocení zaměstnanců/kyň“ a „Směrnici personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“, která stanovuje mimo jiné i postup při

hodnocení zaměstnanců/kyň. Tyto směrnice byly zpracovány s ohledem na novou organizační strukturu a kompetence. V personálním procesu „Hodnocení zaměstnanců/kyň" byly proškoleni dotčení vedoucí zaměstnanci/kyně. Daná oblast má tedy díky realizaci doporučení vstupního GA pevný rámec hodnocení zaměstnanců/kyň v době trvání jejich pracovního poměru i při ukončení zkušební doby. Veškeré podprocesy uvedené ve směrnici byly úspěšně převedeny do vykonávané praxe. Každoročně jsou se zaměstnanci/kyněmi realizovány hodnotící rozhovory. Většina (72,7 %) dotazovaných zaměstnanců/kyň se nechala v realizovaném dotazníkovém šetření slyšet, že je výstupy těchto rozhovorů motivovaly. Pro 18,2 % dotazovaných zaměstnanců/kyň představovaly výstupy hodnotících rozhovorů odrazový můstek při jejich dalším profesním či osobním rozvoji. Hodnocení vedoucími zaměstnanci/kyněmi je vždy genderově korektní bez známek diskriminace. Pozitivní dopad hodnotících rozhovorů na pracovní výkon zaměstnance/kyň vyzdvihuje i 54,5 % respondentů/ek z jednotlivých úrovní managementu firmy. Nadstandardní zpracování auditované oblasti nám potvrdily i realizované skupinové diskuze. Na přínosnosti pravidelných hodnotících rozhovorů se shodly všechny skupiny oslovených zástupců jednotlivých úrovní managementu, a i náhodně vybraní řadoví zaměstnanci/kyně.

Oblast hodnocení byla prostřednictvím zpracování a zavedení směrnice „Řízení talentů" propojena s oblastí vzdělávání zaměstnanců/kyň. Tyto personální procesy na sebe díky tomuto počinu již nyní logicky navazují a v průběhu hodnocení zaměstnanců/kyň je diskutováno i možnostech dalšího vzdělávání a profesních aspiracích daného zaměstnance/kyně. Za účelem zajištění logické návaznosti jednotlivých personálních procesů byla vyvinuta snaha v jednotlivých personálních dokumentech propojovat jednotlivé personální procesy, např. příjem zaměstnance/kyně a hodnocení (po skončení zkušební doby, pravidelné hodnotící rozhovory). V tomto duchu byla zpracována a harmonizována například i směrnice „Kariérní růst" i „Age management".

4) **Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:**
ANO – Firma má popsanou problematiku dostatečně genderově zpracovanou v podobě listinných dokladů i praktického využití.

Firma má zpracovány veškeré personální směrnice a dokumenty týkající se personálního procesu hodnocení zaměstnanců/kyň. Zavedení pravidelných hodnotících rozhovorů bylo v dotazníkovém šetření pozitivně hodnoceno zaměstnanci/kyněmi i jednotlivými úrovněmi managementu. Hodnocení vedoucími zaměstnanci/kyněmi je vždy genderově korektní bez známek diskriminace.

5) **Dlouhodobá doporučení**
Doporučujeme zvážit, zda by pro efektivnější chod firmy a stimulování motivace a pracovních výkonů zaměstnanců/kyň mohlo být přínosné zkrátit časové intervaly mezi hodnotícími rozhovory.

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

stejné 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:**
Doporučujeme aktualizovat jak Mzdový předpis, tak Zaměstnanecké benefity. S oběma dokumenty by měli být zaměstnanci/kyně seznámeni při nástupu. Systém odměňování je nastaven, zaměstnanec by měl být seznámen s výpočtem jeho výše při podpisu mzdového výměru, a to buď ze strany přímého nadřízeného, nebo personalisty, a měl by být rovněž seznámen s výší mzdy, pokud byla v daném měsíci krácena, včetně důvodů, které k tomu vedly. U zaměstnaneckých benefitů se doporučuje nejen aktualizovat stávající dokument, nastavit v něm genderovou politiku, ale především prezentovat poskytované benefity dovnitř společnosti, ale především směrem k potencionálním kandidátům, tedy na webové stránky a především do samotných pracovních inzerátů.

3) **Aplikace doporučení vstupního GA:**
Na základě doporučení GA byl aktualizován Mzdový předpis a byla zpracována směrnice „Systém odměňování a benefitů“, kde je zaměstnancům/kyním k dispozici transparentní přehled veškerých benefitů pro všechny zaměstnance/kyně. Oblast odměňování je zapracována částečně i ve „Směrnici personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“, kde jí věnována 5. kapitola. Všechny směrnice jsou zpracovány v souladu s principy GR. V rámci realizovaného elektronického dotazníkového šetření se auditorský tým tázal zaměstnanců/kyň firma, zda vědí, na jaké zaměstnanecké benefity mají nárok, 59,1 % z nich odpovědělo ano. V další otázce měli dotazovaní/é zaměstnanci/kyně vyznačit, které zaměstnanecké benefity firma SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. v současné době svým zaměstnancům/kyním nabízí. 63,6 % dotazovaných vyplnilo otázku chybně.
Firma má ve svém systému odměňování začleněnou variabilní složku mzdy jakožto odměnu, pozitivní motivaci zaměstnanců/kyň a vazbu zaměstnanců/kyň na strategických cílech firmy. Personální proces odměňování je nyní v několika logicky návazných bodech propojen i s procesem příjmu zaměstnanců/kyň (v případě nastavení výše odměny za vykonanou práci), osobního rozvoje zaměstnanců/kyň (v případě variabilní složky mzdy) i procesem kariérní růst (v případě povýšení a s tím spojené výše odměny), se kterými úzce souvisí. Se zaměstnaneckými benefity jsou nyní zaměstnanci a zaměstnankyně seznamováni již ve fázi náboru. Jelikož firma SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. v rámci pracovních inzerátů nezveřejňuje i seznam zaměstnaneckých benefitů, na které zaměstnanec/kyně na dané pracovní pozici dosáhne, lze tedy konstatovat, že možnosti benefitů nejsou navenek prezentovány transparentně.

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 zpracovala veškeré personální dokumenty popisující personální proces „Odměňování zaměstnanců“. Zde firma přehledně představuje dosažitelné zaměstnanecké benefity. Nynější zpracování směrnice personálních procesů i „Systém odměňování a benefitů pro zaměstnance/kyně“ je auditorským týmem hodnoceno nadprůměrně a v souladu s principy GR. Pokroky při jejich zavedení do vykonávané praxe jsou dle auditorského týmu chvályhodné, avšak firma SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. je stále uprostřed procesu jejich zavádění. Výrazná část zaměstnanců/kyň doposud

s možnostmi zaměstnaneckých benefitů nebyla plně seznámena, přestože jsou transparentně zveřejněny jak v rámci pracovních inzerátů, tak v rámci všem zaměstnancům/kyním dostupné personální směrnice zaměřené na odměňování. Prezentace možností benefitů navenek je také minimální.

5) **Dlouhodobá doporučení**
Za účelem průběžného monitorování zájmu o využití možných zaměstnaneckých benefitů doporučujeme vytvořit standardizovaný dotazník, který bude např. každoročně aktualizován dle identifikace zájmu zaměstnanců/kyň o jednotlivé zaměstnanecké benefity. Zároveň doporučujeme na webové stánky i do pracovních inzerátů doplnit dosažitelné benefity na jednotlivých pracovních pozicích.
Dále doporučuje zaměstnance/kyně lépe seznámit s možnostmi využití zaměstnaneckých benefitů.

3.11 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 nejoblíbenějším firemních benefitů nad rámec finančního ohodnocení mezi uchazeči/kami o zaměstnání. Pokud zvolený způsob dalšího vzdělávání zaměstn

ance/kyni uspokojuje a naplňuje jeho/její zájmy, vykazuje z pravidla vyšší výkonnost a motivaci.

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:**
V rámci personálního reportingu by bylo dobré vyhodnotit náklady na vzdělávání zaměstnanců/kyň za uplynulý kalendářní rok, a to dle jednotlivých pracovních pozic a stanoveného plánu vzdělávání, včetně zhodnocení vynaložených finančních prostředků a přínosu pro společnost, rovněž s vazbou na motivaci, výkonnost a efektivitu práce zaměstnanců/kyň. Výsledky i samotný benefit, kterým rozhodně vzdělávání je, je nutné prezentovat nejen dovnitř organizace, ale i vně, a zařadit opětovně do náboru a samotné inzerce. Vnitřní normu aktualizovat, nastavit zde genderovou politiku a upravit stávající přílohy ke vzdělávání, které se zdají v rámci tří přehledů a plánů zbytečné a pro zpracovatele zatěžující, bez jakékoli efektivity.

3) **Aplikace doporučení vstupního GA:**
SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. nemá zpracovanou oblast vzdělávání zaměstnanců/kyň v samostatné personální směrnici, byla však dopracována jako součást směrnic „Age management“ a „Řízení talentů“. Dosud se firma řídí směrnicí „Školení a vzdělávání“, kterou harmonizovala s principy GR. Jako podpůrný dokument byla dále vytvořena „Směrnice osobního rozvoje zaměstnance/kyně“, která pomáhá nalézt pro své zaměstnance/kyně takový způsob jednání a motivační nástroj, který skutečně ocení. Pro vedoucí zaměstnance/kyně i řadové zaměstnance/kyně byly vypracovány „Vzdělávací mapy“ jednotlivých pracovních pozic, které korespondují se současnou organizační strukturou jakožto klíčový nástroj pro volbu vhodného a využitelného zaměření dalšího vzdělávání zaměstnanců/kyň dle dovedností, znalostí a kompetencí potřebných k výkonu jejich pracovních úkolů. Dokumenty byly harmonizovány s principy GR. Dle realizovaného elektronického dotazníkového šetření o tom, že byly vzdělávací mapy vytvořeny nevědělo celých 68,2 % oslovených zaměstnanců/kyň. Vzdělávací mapu své pracovní pozice pak vidělo pouhých 9,1 % respondentů/ek z řad zaměstnanců/kyň.
Nově vytvořená personální směrnice „Řízení talentů“, napomáhá firmě SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. identifikovat v řadách svých zaměstnanců/kyň talenty, získávat nové talenty na trhu práce, rozvíjet své stávající talentované zaměstnance/kyně a popisuje způsob, jak si je následně udržet ve firmě. Řízení talentů po jeho zavedení do vykonávané praxe nyní ovlivňuje i další personální procesy jako například nábor zaměstnanců/kyň, přijímání zaměstnanců/kyň, hodnocení a odměňování a další. Pravidelné každoroční vyhodnocování nákladů na vzdělávání zaměstnanců/kyň se připravuje pro pilotní využití, avšak k dnešnímu dni nebylo zapracováno do personálních směrnicích.

4) **Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:**
ANO s výhradou – Firma má zpracovanou část problematiky, ale chybí rozpracování, nebo zavedení do praxe.

V rámci personálního procesu byly nově vytvořeny a zavedeny do praxe personální směrnice popisující oblast vzdělávání ve firmě. Směrnice „Vzdělávací mapy“ napomáhá při volbě vhodného školení, odborného kurzu či profesní zkoušky. Vytvořena byla i směrnice „Řízení talentů“, která firmě napomáhá identifikovat potenciální talenty v řadách stávajících zaměstnanců/kyň a vhodně zvolit podporu a plán jejich dalšího profesního a osobního rozvoje. Pravidelné každoroční vyhodnocování nákladů na vzdělávání zaměstnanců/kyň se připravuje pro pilotní využití, avšak k dnešnímu dni nebylo zapracováno do personálních směrnicích.

5) **Dlouhodobá doporučení**
Doporučujeme průběžně aktualizovat směrnici „Školení a vzdělávání“ nebo dopracovat novou samostatnou personální směrnici věnující se vzdělávání zaměstnanců/kyň, harmonizovat ji s ostatními personálními dokumenty a následně ji zavést do vykonávané praxe.
Veškeré náklady na vzdělávání zaměstnanců/kyň doporučujeme pravidelně v rámci controllingu vyhodnocovat.

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 a možnost osobního a kariérního růstu. Je samozřejmé, že zkoumaná firma nemůže kariérním růstem udělat ze všech dělníků manažery, ale může například při obsazování konkrétních pracovních pozic vzít v úvahu pracovitost, loajalitu, a především chuť pracovat a učit se, a stávajícím zaměstnancům nabídnout možnost postupu, či rekvalifikace. Firma tak může obsadit důležité pracovní pozice člověkem z firmy, který zná procesy a interní předpisy, a nemusí riskovat zdlouhavý výběrový proces s nedostatkem kvalitních kandidátů na trhu práce. Doporučujeme vypracovat směrnice o kariérní politice s ohledem na genderovou politiku. Aktualizovat organizační schéma a popisy pracovních pozic.

3) **Aplikace doporučení vstupního GA:**
Na základě doporučení vstupního GA bylo aktualizováno organizační schéma i popis jednotlivých pracovních pozic. Dále byla zpracována směrnice „Kariérní růst zaměstnanců“ a „Směrnice personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“, kde je kariérnímu růstu zaměstnanců/kyň věnována 6. kapitola. Tento personální proces je úzce propojen, jak se vzdělávám zaměstnance/kyně, tak s procesem hodnocení a odměňování. Díky logické návaznosti zmíněných personálních procesů je na základě hodnotících rozhovorů identifikována motivace zaměstnance/kyně, jeho/její aspirace i osobní vize. V návaznosti na výstup hodnotících pohovorů jsou pak zaměstnanci/kyně zařazeni mezi firemní „talenty“ nebo je s nimi diskutováno o dalších možnostech kariérního růstu.
Každá pracovní pozice ve firmě SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o bohužel neumožňuje růst vertikálně organizační strukturou a i kvalitní/ho zaměstnance/kyní může stereotypnost jeho pracovních úkonů otupit. V těchto případech je zaměstnanci/kyněmi diskutováno o možnostech jejich dalšího profesního rozvoje či odměňování jako náhradu neuskutečnitelnosti kariérního růstu, jak je obecně chápán. Typicky se pak jedná konkrétně o mzdové zvýhodnění zaměstnance/kyně, zavedení variabilní složky mzdy, přeřazení na jinou složitější a finančně lépe ohodnocenou pracovní pozici, zvýšení odpovědnosti, přiřazení na nový projekt firmy, umožnění zastupovat svého nadřízeného v jeho nepřítomnosti apod. V realizovaném elektronickém dotazníkovém šetření byly identifikovány 3 nejžádanější způsoby profesního růstu na pracovní pozici, na které klasické povýšení není možné. Zaměstnanci/kyně měli možnost zvolit najednou až 3 možnosti. Jednalo se o pohyblivou složku mzdy (81,8 %), přeřazení na nový inovativní projekt firmy (54,5 %) a přeřazení na jinou složitější a finančně lépe ohodnocenou pracovní pozici (50 %).

4) **Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:**
ANO – Firma má popsanou problematiku dostatečně genderově zpracovanou v podobě listinných dokladů i praktického využití.

SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. dle doporučení vstupního GA zpracovalo v nadstandardní míře veškeré směrnice týkající se kariérního růstu zaměstnanců/kyň. Firmou bylo dále aktualizováno organizační schéma a byly popsány vlastnosti a kompetence na jednotlivých pracovních pozicích. O možnostech kariérního růstu je se zaměstnanci/kyněmi diskutováno na základě výstupů pravidelných hodnotících rozhovorů.

5) **Dlouhodobá doporučení**
Oblast kariérního růstu byla ve firmě zavedena do praxe nadprůměrně. Doporučujeme pouze všechny dokumenty související s kariérním růstem zaměstnanců/kyň pravidelně v rámci personálního controllingu vyhodnocovat a průběžně aktualizovat.

3.12 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. Takový odchod, který může být způsoben systematickým znevýhodňováním, je pro firmu ztrátou. Pro výše zmíněné důvody je proto v zájmu firmy, zjišťovat co nejúplnější informaci důvodů odchodu, a tuto informaci zachovat pro pozdější porovnání či analýzu. Kvalitně zpracovaná data o odcházejících zaměstnancích/kyních představují přínosná data pro následný nábor, příjem a adaptaci zaměstnanců/kyň.

2) **Doporučení vstupního GA:**
Propouštění zaměstnanců má nejen zákonné normy, ale i pravidla, která si může nastavit sama společnost. V této oblasti by bylo potřeba kromě výstupního formuláře, který je precizně zpracován, a výstupního pohovoru, kterým každý zaměstnanec prochází, tento výstupní formulář a především důvody odchodu statisticky zmapovat a zhodnotit tak, aby firma dokázala případným budoucím odchodům předejít. Firma musí zlepšit komunikaci v oblasti rozvázání PP, měla by zaměstnancům dát také informace o tom, kolik žen a můžu PP rozvázalo. Pro firmu je velmi důležité, aby budovala firemní kulturu a zkvalitňovala jednotlivé kroky procesů.

3) **Aplikace doporučení vstupního GA:**
Firma SATTURN HOLEŠOV spol s.r.o. za účelem zefektivnění personálního procesu „Propouštění a odchod zaměstnanců“ celý proces dále rozpracovala do směrnice „Propouštění a odchod zaměstnance/kyně“ a do „Směrnice personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“, kde je propouštění zaměstnanců/kyň věnována 7. kapitola. Firma se při propouštění zaměstnanců/kyň nedopouští žádného znaku diskriminace a připravuje pilotní statistické vyhodnocování důvodů ukončení pracovního poměru. Tento postup však doposud nebyl zaveden do praxe, ani zanesen do personálních dokumentů. Firma si od tohoto počinu slibuje identifikování poměru zaměstnanců/kyň odcházejících z důvodu nesladění rodinného, osobního a pracovního života; z důvodu nemožnosti vzdělávání či kariérního růstu nebo například nespokojenosti s výši odměny za vykonanou práci.
Vzhledem ke skutečnosti, že tento postup bude teprve zaveden do praxe, začnou mít získaná data odcházejících zaměstnanců/kyň vypovídající hodnotu až postupem času. Firma si dosud nevyčíslila náklady spojené s odchodem zaměstnance/kyně a náborem nového zaměstnance/kyně. Vyčíslení těchto nákladů by firmu mohlo motivovat k rychlému uvádění veškerých nových opatření a aktivit v rámci personálních procesů v souladu s potřebami svých zaměstnanců/kyň. Zefektivnění personálního procesu „Propouštění a odchod zaměstnanců/kyň“ může tak ve svém důsledku představovat cestu ke zefektivnění veškerých personálních procesů a identifikování slabých stránek firmy SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o., které vnímají řadoví/é zaměstnanci/kyně a vedení již nikoliv.
V rámci elektronického dotazníkového šetření byli zaměstnanci/kyně tázáni/y, zda někdy uvažovali o odchodu z firmy SATTURN HOLEŠOV spol s.r.o. a pokud ano, z jakého

důvodu. Z výsledků vyplývá, že 13,6 % dotazovaných respondentů/ek odchodu z firmy zvažovalo. Mezi nejčetněji zastoupené důvody patřila nespokojenost s vykonávanou pracovní pozicí, dále nízká odměna za vykonanou práci a na třetím místě se umístilo nesladění 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.

SATTURN HOLEŠOV spol s.r.o. za účelem zefektivnění personálního procesu „Propouštění a odchod zaměstnanců“ dopracoval a zavedl do praxe personální směrnice popisující oblast propouštění a odchodu zaměstnanců/kyň z firmy. Firma připravuje do praxe zavést pilotní statistické vyhodnocování důvodů ukončení pracovního poměru. Nyní tento postup není zanesen ani do personálních dokumentů. Vzhledem ke skutečnosti, že tento postup bude teprve zaveden do praxe, začnou mít získaná data odcházejících zaměstnanců/kyň vypovídající hodnotu až postupem času.

5) **Dlouhodobá doporučení**
Doporučujeme dokončit zavádění dlouhodobého statistického vyhodnocování dat z výstupních formulářů a zároveň vyčíslení nákladů spojených s odchodem zaměstnance/kyně a náborem zaměstnance/kyně nového/ho na jednotlivých pracovních pozicích. Tento počin může firmě pomoci identifikovat klíčové pracovní pozice, na které je nutné se pro-zaměstnaneckými aktivitami zaměřit intenzivněji.
Doporučujeme všechny dokumenty související s propouštěním a odchodem zaměstnanců/kyň průběžně aktualizovat.

3.13 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:**
Auditorský tým proto navrhuje zapracovat problematiku návratu žen/mužů po mateřské/rodičovské dovolené do dokumentů a stejně tak navrhuje zapracovat do potřebných vnitřních norem v oblasti strategie náboru a personálního plánování především nabídky na zkrácené pracovní úvazky, které by mohly oslovit především ženy na nebo po MD, které chtějí, ale bohužel nemohou pracovat, protože nemají na trhu práce příhodné podmínky v podobě kratších pracovních úvazků.

Doporučujeme upravit ve vnitřní normě OSQ 6.2 část pružné pracovní doby. Není dle ZP správně specifikováno, je nutno uvést nejenom pevnou pracovní dobu od-do, ale i začátek a konec volitelné pracovní doby od-do v jednotlivých pracovních dnech, pokud není stanoveno jednotně pro všechny pracovní dny. Rovněž je doporučováno určit časové rozmezí na čerpání polední obědové přestávky. Taktéž doporučujeme do dané směrnice zapracovat možnosti dohod o provedení práce, a dohod o pracovní činnosti, včetně odchodů žen, mužů na MD/RD a jejich následného začlenění do pracovního procesu. V rámci větší přehlednosti doporučujeme zpracovat danou problematiku do samostatné směrnice Pracovní řád společnosti. Zaměstnanci/kyně, kteří jsou odpovědni za prezentaci firmy dovnitř i vně organizace a za samotný nábor, by měli tuto možnost co nejlépe prezentovat a uvést rovněž v pracovních inzerátech.

Tým auditorů rovněž doporučuje zapracovat do potřebných vnitřních norem v oblasti strategie náboru a personálního plánování především nabídky na zkrácené pracovní úvazky, které by mohly oslovit především ženy/muže na nebo po MD/RD, kteří chtějí, ale bohužel nemohou pracovat, protože nemají na trhu práce příhodné podmínky v podobě kratších pracovních úvazků.

Navíc, v současné době, kdy je nezaměstnanost minimální, je důležité oslovovat na trhu právě ty, kteří jsou na trhu práce znevýhodněni. Je tedy vhodné rozdělit jeden 8 hodinový pracovní úvazek na dva úvazky (4 hodiny jeden úvazek), čímž může být nejen lépe zajištěna obsaditelnost pozice, ale i zastupitelnost v případě nemocí či dovolených.

3) **Aplikace doporučení vstupního GA:**

Od realizace vstupního GA byl na základě doporučení auditorského týmu vytvořen dokument „Problematika slaďování osobního, rodinného a pracovního života zaměstnanců“, který vyjadřuje vizi firmy ohledně dalšího směřování oblasti sladění osobního, rodinného a pracovního života. Jsou zde analyzovány jednotlivé přínosy nastavení prorodinných opatření z pohledu samotné/ho zaměstnance/kyně, zaměstnavatele i společnost spolu jednotlivými příklady nástrojů pro zavádění těchto opatření.

Dále byla ve firmě SATTURN HOLEŠOV spol s.r.o. v listinné i elektronické podobě (kvůli častým legislativním obměnám) vytvořena „Informační brožura pro maminky a tatínky“. Zaměstnanci/kyně firmy mají díky jejímu vzniku k dispozici přehled potenciálních pracovních aktivit a prorodinných opatření, kterých mohou po dobu MD/RD využít, jsou jimi například:

- Pružná pracovní doba
- Částečné úvazky
- Práce z domova u THP zaměstnanců/kyň
- Plány osobního a kariérového rozvoje v průběhu MD/RD
- Kontakt s rodiči na MD/RD (zasílání informačních zpráv, firemní společenské akce)
- Plány návratu do zaměstnání nebo snižování úvazku před plánovaným odchodem
- Neplacené volno pro rodiče
- Firemní akce zahrnující členy rodiny zaměstnanců/kyň

V současné době je 1 zaměstnankyně na MD a 1 zaměstnankyně na RD. Ve firmě jsou nyní 2 zaměstnankyně na zkrácený úvazek a 2 zaměstnanci pracují v rámci DPP či DPČ. V realizovaném elektronickém dotazníkovém šetření byli oslovení zaměstnanci/kyně tázáni, která opatření by jako rodiče převážně zodpovídající za zajištění péče o jejich děti ocenili. Zvolit mohli maximálně 3 odpovědi. Nejvíce bylo zastoupeno umožnění využití flexibilních forem práce (68,2 %); na druhém místě sick days (54,5 %) a poté psychologické, finanční či právní poradenství v tíživých situacích (45,5 %).

4) **Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:**

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

Přestože firma SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. již měla personální proces poměrně zdařile zaveden do vykonávané praxe, chybělo jeho zapracování do personálních dokumentů, aby jej bylo možné efektivně řídit a plánovat. Vytvořeny byly tedy dle doporučení vstupního GA personální dokumenty „Problematika slaďování osobního, rodinného a pracovního života zaměstnanců/kyň" a „Informační brožura pro maminky a tatínky", ve kterých se zaměstnanci/kyně mohou lépe seznámit s jejich možností spolupráce či kontaktu se zaměstnavatelem v průběhu či při návratu z MD/RD. Přístup k rodičům auditorský tým hodnotí velmi kladně. V případě zájmu je zaměstnanci/kyni s potřebou sladění osobního, rodinného a pracovního života podána pomocná ruka.

5) **Dlouhodobá doporučení**
Doporučujeme všechny dokumenty související se sladěním osobního, rodinného a pracovního života zaměstnanců/kyň pouze průběžně aktualizovat.

4 Závěrečná doporučení vycházející z genderového re-auditu

Po realizace výstupního genderového RE-A a vyhodnocení úspěšnosti firmy SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o při zavádění jednotlivých doporučení vycházejících ze vstupního GA, tým genderových auditorů hodnotí naplnění doporučení jako velmi dobré. 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 pouze v ojedinělých případech.
Ve dvouletém období realizace projektu „Implementace doporučení genderového auditu firmy SATTURN HOLEŠOV, spol. s r.o" byla 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 SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. 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 SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. pouze pravidelně v rámci personálního controllingu vyhodnocovány a případně projdou revizí.

Bez výhrad jsou zpracovány následující kapitoly:

- Komunikace uvnitř firmy
- Komunikace vně firmy
- Koncepce CSR
- Personální strategie
- Personální procesy a procesy řízení lidských zdrojů v dokumentech managementu kvality
- Nábor a výběr pracovních sil
- Příjem nového pracovníka do společnosti, doba zácviku ve zkušební době
- Hodnocení
- Kariérní růst

- Sladění osobního, rodinného a pracovního života

Firma SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. má jasně stanovenou svou vizi, misi, strategii i cíle. Realizované elektronické dotazníkové šetření potvrdilo, že s jejich zněním jsou seznámeni a rozumí tomu, jak významnou roli při naplňování jednotlivých cílů zastávají. Dlouhodobým doporučením týmu genderových auditorů je prezentovat svou vizi, misi, strategii i cíle více i navenek. Komunikace uvnitř i vně firmy je na nadstandardní úrovni a je v souladu s principy GR. Personální strategie je zpracována dostatečně a v souladu s principy GR. Organizační struktura firmy je nyní zpracována kvalitně, avšak není zcela aktuální – je třeba je sjednotit a dopracovat „Dlouhodobou koncepci pro aktivní podporu méně zastoupeného pohlaví v jednotlivých úrovních organizační struktury firmy“, která může pro zaměstnance/kyně představovat přidanou hodnotou zvyšující jejich loajalitu a motivaci.
V současné době je firma SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. společensky odpovědná dle koncepce CSR vůči zaměstnancům/kyním (podpora rovných příležitostí žen a mužů, podpora slaďování pracovního a osobního života), vůči široké veřejnosti (digitální úřední desky, veřejné osvětlení, komunikační software pro nemocnice) i vůči životnímu prostředí (čištění odpadních vod, fotovoltaické elektrárny) a to vše v souladu s genderově korektním jazykem. Webová stránka je přehledná a orientace na ní je intuitivní. Doporučením je pouze důsledná kontrola užití genderově korektního jazyka při zveřejňování pracovních inzerátů.
Do směrnice přijímání i do směrnice odměňování doporučujeme zanést pravidla a výši odměny za mentorování. Za účelem zajištění hodnocení a odměňování bez známek genderové diskriminace je firmě SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. v dlouhodobém horizontu doporučeno jednat o intervalech mezi hodnotícími rozhovory, jednat se zaměstnanci/kyněmi o podobě zaměstnaneckých benefitů a do pracovních inzerátů začlenit i dosažitelné benefity. V oblasti vzdělávání v dlouhodobém horizontu pouze doporučujeme aktualizaci směrnice „Školení a vzdělávání“ nebo vypracování samostatné směrnice „Vzdělávání“. V rámci personálního procesu „Propouštění a odchod zaměstnanců“ doporučujeme finálně zavést do vykonávané praxe vyhodnocování důvodů ukončení pracovního poměru jakožto zpětnou vazbu vůči fungování personálních procesů firmy i nástroj k samotnému náboru zaměstnanců/kyň.

Auditorský tým závěrem doporučuje vypracovat následující personální dokumenty:

- Dlouhodobá koncepce pro aktivní podporu méně zastoupeného pohlaví v jednotlivých úrovních organizační struktury firmy
- Aktualizovat směrnici „Školení a vzdělávání“ nebo vypracovat samostatnou směrnici „Vzdělávání“
- Pravidla a výše odměny za mentorování *(zapracovat do směrnice přijímání i do směrnice odměňování)*

Auditorský tým závěrem doporučuje do vykonávané praxe zavést následující procesy:

- Prezentovat svou vizi, misi, strategii i cíle více na webových stránkách či sociálních sítích
- Průběžně aktualizovat organizační strukturu
- Zveřejňovat pracovní inzeráty v souladu s genderově korektním jazykem, opravit současné nedostatky v názvech inzerovaných pracovních pozic
- Průběžně vyhodnocovat vhodné intervaly mezi hodnotícími rozhovory
- Průběžně se zaměstnanci/kyněmi jednat o podobě a možnostech využití zaměstnaneckých benefitů
- K inzerovaných pracovním pozicích připojit i seznam dosažitelných benefitů

- Dokončit zavádění vyhodnocování dat z výstupních formulářů a vyčíslení nákladů spojených s odchodem zaměstnance/kyně a náborem zaměstnance/kyně nového/ho na jednotlivých pracovních pozicích
- Průběžně vedoucí zaměstnance/kyně školit v nových trendech jednotlivých personálních procesů

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 směrnicích 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 bodu dle týmu genderových auditorů nic nebrání dalšímu rozvoji firmy a rozšiřování zaměstnanecké základy ruku v ruce s plynulou aktualizací personálních dokumentů a procesů.

Zaměstnavatel podporující GR na pracovišti je atraktivním zaměstnavatelem.

5 Příloha č. 1 Struktura elektronického dotazníkového šetření

Všichni zaměstnanci/kyně zkoumané společnosti měli možnost odpovědět na otázky vztahující se k GR. Z 22 rozeslaných dotazníků se navrátilo všech 22 vyplněných dotazníků. Dotazník se skládal z 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?
   (Vrcholový management/Střední management/Nižší 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 firmy?
   (Ano/Ne)
4. Bylo Vám Vaší/m nadřízeným/nou vysvětleno, jak vykonáváním svých pracovních povinností napomáháte naplňování firemních cílů?
   (Ano/Ne)

Komunikace uvnitř a vně firmy

5. Víte, na koho se můžete se svými dotazy ohledně plnění pracovních úkolů obrátit?
   (Ano/Ne)
6. Jaká forma komunikace s uchazeči/kami o zaměstnání Vás při rozhodnutí pro práce ve firmě ovlivnila nejvýrazněji?
   (Webové stránky firmy a na ní uvedené informace/Pracovní portály s pracovními inzeráty a zde uvedené informace/Doporučení přátel či známých)

Koncepce CSR

7. Je firma společensky odpovědná vůči svým zaměstnancům/kyním, společnosti nebo životnímu prostředí?
   (Ano/Ne)

Personální strategie a organizační struktura firmy

8. Byl/a jste seznámen/a s odpovědnostmi, povinnostmi a pravomocemi týkající se Vaší pracovní pozice?
   (Ano/Ne)
9. Znáte umístění své pracovní pozice v rámci organizační struktury firmy?
   (Ano/Ne)
10. Během výkonu svých pracovních povinností se setkáváte více s kolegy či kolegyněmi?
    (Kolegy/Kolegyněmi/Je to vyrovnané)

Personální procesy řízení lidských zdrojů

11. Byl/a jste seznámen/a s personálními procesy firmy?
    (Ano/Ne)
12. Které z následujících možností náleží mezi personální procesy firmy?

(Nábor nových zaměstnanců/kyň /Příjem a adaptace nových zaměstnanců/kyň /Osobní rozvoj zaměstnance/kyně /Hodnocení zaměstnanců/kyň /Odměňování zaměstnanců/kyň a benefity /Kariérní růst zaměstnanců/kyň / Propouštění a odchod zaměstnanců/kyň)

13. Co pro Vás bylo při rozhodnutí ve firmě pracovat nejdůležitější?
    (Otevřená a přátelská komunikace ve fázi náboru/Firma je blízko mého domova/Výše mzdy/Zaměstnanecké benefity/Jiné)
14. Co jste po nástupu do zaměstnání ve firmě SATTURN HOLEŠOV spol. s.r.o. ocenil/a nejvíce?
    (Ochotu přiděleného zaměstnance/kyně, který/á mě zapracovával/Uvolněná atmosféra na pracovišti/Bylo jasně řečeno, jaké mám úkoly/Jiné)
15. Co většinou cítíte po hodnotících rozhovorech?
    (Radost/Motivaci/Sklíčenost/Naštvanost/Jiné)
16. Pomohly Vám výstupy hodnotících rozhovorů k dalšímu profesnímu nebo osobnímu rozvoji?
    (Ano/Ne)
17. Jaký mají dle Vašeho názoru hodnotící rozhovoru dopad?
    (Pozitivní/Negativní/Žádný)
18. Víte, na jaké zaměstnanecké benefity máte nárok?
    (Ano/Ne)
19. Které zaměstnanecké benefity firma nyní nabízí?
    (Příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění/Cafeteria systém/ /Flexibilní pracovní doba/ /Služební notebook i k osobnímu použití/Bezplatné firemní akce/Práce z domu/Dovolená navíc/Zdarma účast na firmou pořádném teambuildingu/Volitelné vzdělávací kurzy a školení/Zvýhodněné půjčky pro zaměstnance/kyně na pořízení či rekonstrukci bydlení/Zvýhodněné půjčky dle vlastní potřeby zaměstnance/kyně/Služební telefon i k soukromému použití/1x ročně diář, kalendář/Firemní propisovací tužky/zdravotní připojištění/sick days/Příspěvek na bydlení Příspěvek na stravování /Sleva na stravování nebo stravenky/Zdarma káva a balená voda)
20. Má firma vytvořeny vzdělávací mapy?
    (Ano/Ne)
21. Viděl/a jste vzdělávací mapu své pracovní pozice?
    (Ano/Ne)
22. 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)
23. Uvažoval/a jste někdy nad odchodem z firmy?
    (Ano/Ne)
24. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano, z jakého důvodu to bylo?
    (Otevřená otázka)
25. 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)