



ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA GENDEROVÉHO RE-AUDITU
společnosti Služby města Brumov-Bylnice, okres Zlín,
příspěvková organizace
se sídlem Mýto 461, 763 31 Brumov-Bylnice

Realizátor re-auditů:

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 „Aplikace genderového auditu ve firmě Služby města Brumov-Bylnice, okres Zlín, p.o.“, číslo projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0010255, financovaného z ESF v OPZ.



Zadavatelská organizace

Služby města Brumov-Bylnice, okres Zlín, p.o., zapsaná u Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou Pr 1421, Mýto 461, Bylnice, 763 31 Brumov-Bylnice, IČO: 491 56 799, DIČ: CZ49156799, zastoupená Ing. Jaroslavem Šerým, ředitelem společnosti. Kontaktní údaje: sluzby@brumov-bylnice.cz.

Organizace realizující genderový re-audit

Modrý Maják, z.s., zapsaná u Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou L 21551, Na Uliče 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-auditů, komunikaci průběhu genderového re-auditů s organizací, koordinaci činnosti auditorského týmu, pravidelné porady, dodržování stanoveného harmonogramu. Realizaci genderového re-auditů tzn., sběr a analýzy dat, tvorba závěrečné zprávy, prezentace výsledků re-auditů vedení organizace.

Bc. Romana Železníková, členka auditorského týmu

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



Využitá metodika

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

Název projektu

Zpráva byla vypracována v rámci projektu „Aplikace genderového auditu ve firmě Služby města Brumov-Bylnice, okres Zlín, p.o., číslo projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0010255, financovaného z ESF OPZ.“

Poděkování

Děkujeme vedení společnosti za spolupráci v rámci projektu „Aplikace genderového auditu ve firmě Služby města Brumov-Bylnice, okres Zlín, p.o., číslo projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0010255, financovaného z ESF OPZ, důvěru, součinnost v průběhu re-auditů a za vstřícnou a otevřenou komunikaci nad interními dokumenty.

Děkujeme všem zaměstnancům a zaměstnankyním společnosti Služby města Brumov-Bylnice, okres Zlín, p.o., kteří se zúčastnili genderového re-auditů a otevřeně komunikovali k tématu genderové rovnosti a vnímání vnitropodnikové kultury a přispěli tak k důležitým informacím pro vznik „Závěrečné zprávy genderového re-auditů“.

Jmenovitě pak děkujeme panu Ing. Jaroslavu Šerému, který spolupracoval na genderovém re-auditě, který v průběhu re-auditů pomohl auditorskému týmu k vytvoření pracovních skupin, zajistil veškerou komunikaci a organizaci schůzek a přispěl tak v průběhu re-auditů k efektivní spolupráci.



Obsah

Organizace realizující genderový re-audit	5
Re-auditovaná organizace	5
Shrnutí zavádění genderové rovnosti ve firmě.....	6
1.1 Použité metody sběru a analýzy dat	7
1.2 Osoby zapojené do re-auditů	7
1.3 Plán aktivit genderového re-auditů.....	8
1.4 Re-auditované oblasti	8
1.5 Analyzované dokumenty	9
Výstupy genderového re-auditů	9
1.6 Vize, mise, strategie a cíle organizace.....	10
1.7 Komunikace uvnitř firmy	11
1.8 Komunikace vně firmy	12
1.9 Koncepce CSR (corporate social responsibility).....	13
1.10 Personální strategie	14
1.11 Genderová analýza organizační struktury a statistická analýza.....	15
1.12 Personální procesy a procesy řízení lidských zdrojů v dokumentech managementu kvality	16
1.13 Personální proces „Nábor a výběr pracovních sil“	17
1.14 Personální proces „Příjem nového pracovníka do společnosti, doba zácvičení ve zkušební době“	19
1.15 Personální proces „Hodnocení a odměňování práce zaměstnanců v době jejich pracovního poměru, systém benefitů“	21
Hodnocení	21
Odměňování	22
1.16 Personální proces „Vzdělávání a kariérní růst zaměstnanců“.....	23
Vzdělávání.....	24
Kariérní růst.....	25
1.17 Personální proces „Propouštění a odchod zaměstnanců“	26
1.18 Personální proces „Sladění osobního, rodinného a pracovního života“	28
Závěrečná doporučení genderového re-auditů	30
Příloha č. 1 Struktura elektronického dotazníkového šetření.....	32
Příloha č. 2 Organizační schéma firmy	34



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.

Re-auditovaná organizace

Organizace **Služby města Brumov – Bylnice, okres Zlín, p.o.** byla zřízena usnesením zastupitelstva města Brumov-Bylnice s účinností od 1. 1. 1994. Hlavním účelem organizace je zabezpečení účelného a hospodárného zajištění veřejně prospěšných služeb v rámci města Brumov – Bylnice. Služby města Brumov-Bylnice provozují činnosti jako doprava, výkopové práce, pohřební služby, prodej šterků a kameniva včetně dopravy, výroba a distribuce tepla, výroba elektřiny, provozování sběrného dvoru, nákup biomasy, stavební činnost, údržba veřejné zeleně, celoroční údržba místních komunikací a chodníků, správa a údržba veřejného osvětlení, správa hřbitova, správa a údržba veřejných WC nebo údržba dětských hřišť a pískovišť. Služby města Brumov – Bylnice podnikají na základě živnostenského oprávnění:

- silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní do i nad 3.5 tuny
- práce s montážní plošinou, zahradními mechanismy, stavebními a zemními stroji
- provádění jednoduchých a drobných staveb, jejich změn a odstraňování
- obchodní činnost
- správa a provoz tepelného hospodářství, výroba, rozvod a prodej tepla
- pohřební služba včetně přepravy zesnulých
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
- údržba veřejné zeleně
- nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)

Příspěvková organizace zaměstnává 30 zaměstnanců/kyň, 16 na HPP a 14 na DPP. Jedná se o 7 žen a 23 mužů. Služby města Brumov-Bylnice v rámci návratu žen po mateřské/rodičovské dovolené umožňují zaměstnancům/kyním práci na zkrácený úvazek, zejména před jejich rozhodnutím pracovat na plný úvazek. Od realizace vstupního GA je jedna zaměstnankyně na rodičovské dovolené.



Shrnutí zavádění genderové rovnosti ve firmě

I. Vnímání problematiky genderové rovnosti příspěvkovou organizací Služby města Brumov-Bylnice

První úvaze nad řešením problematiky GR se příspěvková organizace Služby města Brumov-Bylnice 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 organizace klienty/kami a širokou veřejností. Služby města Brumov-Bylnice 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 příspěvková organizace Služby města Brumov-Bylnice 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 v příspěvkové organizaci Služby města Brumov-Bylnice 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 příspěvkové organizaci Služby města Brumov-Bylnice navrhl doporučení pro nápravu genderových nerovností v jednotlivých personálních dokumentech i firemních procesech.

III. Realizace doporučení vstupního genderového auditu

Po prezentaci výsledků vstupního GA vedení příspěvkové organizace Služby města Brumov-Bylnice se vedení organizace definitivně rozhodlo doporučení vzešlá ze vstupního GA realizovat a ve firmě zavést genderově transparentní rovnost. Příspěvková organizace 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 příspěvková organizace Služby města Brumov-Bylnice jako nový kredit pro nábor zaměstnanců/kyň a v dlouhodobé strategii jako prevenci personální turbulence. Právě realizace závěrů vstupního GA se stala novým cílem firmy. V návaznosti na sestavený dvouletý plán zavádění veškerých doporučení do personálních dokumentů i vykonávané praxe byla zpracována projektová žádost „Aplikace genderového auditu ve firmě Služby města Brumov-Bylnice, okres Zlín, p.o.“, číslo projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0010255. Předložený projekt byl schválen a organizace Služby města Brumov-Bylnice, okres Zlín, p.o. tak začala s realizací dalších kroků k zavedení genderově transparentní rovnosti ve firmě.



IV. Realizace výstupního genderového auditu (re-audit)

Součástí klíčových aktivit předloženého projektu zaměřeného na aplikaci doporučení vstupního GA byla i realizace genderového re-audit (dále jen „RE-A“), který představuje výstupní GA. RE-A byl mezi klíčové aktivity začleněn za účelem identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení vstupního GA realizovaného v rámci projektu „Genderově transparentní rovnost“. V rámci GA i RE-A je zhodnoceno firemní prostředí i zakotvení personálních procesů ve směrnících a návazných personálních dokumentech. Výstupem realizace genderového RE-A je tato „Závěrečná zpráva genderového re-audit“, která je součástí aplikace doporučení vstupního GA jako takové. Závěry genderového RE-A umožní zkontrolovat, zda zavedená opatření opravdu směřovala k nápravě genderových nedostatků ve firmě. Součástí závěrečné zprávy jsou doporučení do budoucna ke zlepšení v jednotlivých oblastech. Genderový RE-A byl realizován v sídle příspěvkové organizace Služby města Brumov-Bylnice na adrese Mýto 461, Bylnice, 763 31 Brumov-Bylnice.

Příspěvková organizace Služby města Brumov-Bylnice byla seznámena s důležitostí vykonání genderového RE-A, a to v souladu s metodikou „STANDARD Genderového auditu“ vydaného Úřadem vlády České republiky v březnu 2016 a v souvislosti s Ústavou České republiky (zákonem číslo 1/1993 Sb., Listinou základních práv a svobod v zákoně č. 2/1993 Sb. a Zákoníkem práce v zákoně č. 262/1992 Sb.).

1.1 Použité metody sběru a analýzy dat

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

- sběru veřejně dostupných a interních dokumentů,
- elektronického dotazníkového šetření mezi zaměstnanci/kyněmi,
- rozhovorů (hloubkové rozhovory, skupinové 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. Rozhovory byly doplněny anonymními elektronickými dotazníky, které byly rozeslány napříč firmou. Šetření se zúčastnilo všech 30 zaměstnanců/kyň.

1.2 Osoby zapojené do re-audit

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:

- Ředitel organizace
- K hloubkovým rozhovorům byly přizváni 2 vedoucí zaměstnanci/kyně
- Skupinové diskuze se zúčastnili zástupci managementu a skupina dělníků.



1.3 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 příspěvkové organizace (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 s jednatelkou firmy pověřenou 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

1.4 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
10	Kultura organizace
11	Komunikace obecně, interní i externí
12	Vztahy – hierarchické (rozhodovací procesy), kolegiální (týmové, síťování,)
13	Společenská odpovědnost (CSR)



1.5 Analyzované dokumenty

Auditorský tým požádal příspěvkovou organizaci Služby města Brumov-Bylnice o předložení následujících dokumentů, které následně vyhodnotil:

Analyzované dokumenty	
Interní dokumenty	Veřejné dokumenty
<ul style="list-style-type: none"> • Vize, mise, strategie a cíle organizace, • 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, 	<ul style="list-style-type: none"> • Webové stránky organizace, • Facebook

Výstupy genderového re-auditů

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

1) Úvodní informace:

Krátká úvodní informace o důležitosti oblasti pro GR v organizaci.

2) Doporučení vstupního GA:

Znění doporučení ke změně včetně vysvětlení.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

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

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

Klasifikace zjištění genderového RE-A:

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

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

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

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

5) Dlouhodobá doporučení:

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



1.6 Vize, mise, strategie a cíle organizace

1) Úvodní informace:

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:

Organizace by měla jasně specifikovat vizi a strategii, včetně stanovení konkrétních cílů, a vše písemně zpracovat do interních dokumentů. Tato strategie a cíle by měly být prezentovány vedením společnosti směrem dovnitř organizace, a to např. na poradách, školeních, popř. při nástupu a adaptaci nových zaměstnanců, ale i směrem k občanům, veřejnosti či potenciálním kandidátům, a to minimálně na firemních webových stránkách, na stránkách města, v propagačních materiálech, popř. na sociálních sítích, kde bohužel společnost nemá založený svůj profil a není aktivní.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Organizace Služby města Brumov-Bylnice s metodickou podporou genderové/ho specialisty/ky určila svou vizi, misi i strategické cíle a dále je zpracovala do personálního dokumentu „Vize, mise, cíle“ s důrazem na jejich jasnou prezentaci zaměstnancům/kyním. Cíle, které byly stanoveny, jsou dosažitelné i měřitelné a slouží k naplňování vize i mise příspěvkové organizace. Těmito strategickými cíli firma přenáší v dlouhodobém horizontu vizi firmy z listinné podoby do vykonávané praxe. Vize, mise a strategické cíle firmy jsou prezentovány dovnitř, avšak vně nikoliv. K dispozici jsou webové stránky, kde je pro zpracování těchto informací prostor, sociální služby už nikoliv. Avšak Služby města Brumov-Bylnice dávají na jejich prezentaci uvnitř velký důraz. Pravidelně jsou vyhodnocovány na pracovních poradách a zaměstnanci/kyně znají svůj podíl na dlouhodobých výsledcích firmy. V elektronickém dotazníkovém šetření uvedlo 83,3 % respondentů/ek, že bylo seznámeno s vizemi i strategickými cíli firmy, a to včetně způsobů, jak je oni sami napomáhají plnit skrze své každodenní pracovní činnosti.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

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

Příspěvková organizace jasně specifikovala svou vizi, misi i strategické cíle a zpracovala je do interního dokumentu „Vize, mise, cíle“. Prezentace dovnitř příspěvkové organizace je vykonávána pečlivě, prezentace vně však prozatím zaostává. Daná oblast není dostatečně prezentována veřejnosti či potenciálním uchazečům o zaměstnání. K dispozici jsou webové stránky, kde je pro zpracování těchto informací prostor, sociální služby už nikoliv.

5) Dlouhodobá doporučení:

V dlouhodobém horizontu doporučujeme Službám města Brumov-Bylnice zveřejnit vizi, misi a strategii firmy na webových stránkách firmy. Zveřejnění vize a mise představuje pro firmu přidanou hodnotu, která může jak v klientech, dodavatelích, uchazečích/kách o zaměstnání, tak v široké veřejnosti vyvolat pozitivní asociace. Co se týče listinného zpracování, doporučujeme pouze průběžnou aktualizaci.



1.7 Komunikace uvnitř firmy

1) Úvodní informace:

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

S ohledem na velikost organizace probíhá velká část komunikace neformálně. Proto doporučuje tým auditorů vytvořit směrnici týkající se interní komunikace, která by měla jednoznačně nastavit vnitřní komunikaci, včetně všech možných komunikačních kanálů. Díky ní budou zaměstnanci více motivováni, budou vědět, co mají dělat a proč, včetně důležité zpětné vazby, ale také zajištění dostatečné informovanosti, podpory či rady pro zaměstnance. Výrazným nástrojem by se mělo stát i hodnocení zaměstnanců, které v organizaci chybí, a které přispěje jak ke zkvalitnění vzájemné komunikace, tak např. i k získání podkladů pro odměňování, či zmapování potřeb zaměstnanců.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Od realizace vstupního GA byl v rámci realizace projektu „Aplikace genderového auditu ve firmě Služby města Brumov-Bylnice, okres Zlín, p.o.“ na základě doporučení auditorského týmu vytvořen dokument „Směrnice pro komunikaci“. Dokument upravuje základní pravidla při interní komunikaci a seznamuje zaměstnance/kyně s pravidly pro genderově rovnou sestupnou i vzestupnou komunikaci. Dále je zde stanovena četnost a pravidelnost informačních schůzek i jejich přínos. 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. 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. Dalšími formami interní komunikace ve Službách města Brumov-Bylnice jsou informační schůzky, zadávání úkolů, komunikace o dalším vzdělávání nebo osobním rozvoji, řešení zaměstnaneckých přestupků, zaučování, předávky a kontroly svěřených úkolů nebo řešení nenadálých situací.

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 příspěvkovou organizací Služby města Brumov-Bylnice zapracována do listinné podoby i do vykonávané praxe. Komunikace uvnitř firmy je genderově vyrovnaná bez známek diskriminace. Dále je usměrněna vertikálně podle priority problému. Současné zpracování směrnice rozvádějící pravidla komunikace i její zavedení do vykonávané praxe je nadprůměrné.

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 „Směrnice pro komunikaci“.

1.8 Komunikace vně firmy

1) Úvodní informace:

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

2) Doporučení vstupního GA:

Společnost by měla mít vytvořenu směrnici na externí komunikaci, včetně všech možných komunikačních kanálů. Doporučujeme navíc využít on-line komunikaci směrem ke klientům a občanům, a také k možným kandidátům, především s ohledem na nízkou nezaměstnanost a zvyšující se fluktuaci, která se může v nadcházejících letech dále zvyšovat. Organizace by měla nastavit na webových stránkách kariérní stránky a zaměřit se více na značku zaměstnavatele, a to i na již zmíněných sociálních sítích, které společnost v současné době vůbec nevyužívá.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Príspevková organizace Služby města Brumov-Bylnice provozuje své webové stránky, sociální síť nikoliv. Webová stránka je přehledná a orientace na ní je intuitivní. Na svých webových stránkách představuje své služby poskytované občanům měst Brumov-Bylnice, které představují předmět její činnosti. Nalézáme zde však pouze popis těchto služeb, propagaci samotné značky organizace, jejich hodnot či popis své činnosti jako společensky odpovědné už ne. Pro potenciální uchazeče o zaměstnání dále dosud nebyla vytvořena záložka „Kariéra“ či jinak označené kariérní stránky.

Auditorský tým neměl možnost nahlédnout do emailové komunikace a propagačních obchodních materiálů firmy, tudíž nemůže vyhodnotit tento komunikační kanál. Vystupování firmy na webových stránkách je nicméně bez známek genderově nekorektního jazyka. Za účelem nastavení efektivní a dlouhodobě udržitelné komunikace vně příspěvkové organizace byl také vytvořen personální dokument „Směrnice pro komunikaci“, který jednoznačně a v souladu s principy GR nastavuje externí komunikaci, včetně možných komunikačních kanálů. V elektronickém dotazníkovém šetření byli oslovení zaměstnanci/kyně tázáni, zda při komunikaci s klienty, dodavateli či uchazeči o zaměstnání byli konfrontováni s negativní zpětnou vazbu na způsob komunikace firmy jako celku. S negativní zpětnou vazbou se setkala 6,7 % respondentů/ek z řad oslovených zaměstnanců/kyň.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

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

Doporučení auditorského týmu byla Službami města Brumov-Bylnice zapracována do listinné podoby i do vykonávané praxe. Komunikace vně firmy je genderově vyrovnaná bez známek diskriminace. Webová stránka je přehledná a orientace na ní je intuitivní. Na webových stránkách jsou však prezentovány pouze poskytované služby, nikoliv samotná značka a hodnoty organizace. Chybí zde také záložka „Kariéra“ či jinak označené kariérní stránky.

5) Dlouhodobá doporučení:

Aplikace genderového auditu ve firmě Služby města Brumov-Bylnice, okres Zlín,
p.o. 12



V oblasti komunikace uvnitř firmy doporučujeme pouze průběžně monitorovat potřeby zainteresovaných stran v oblasti vnější komunikace a případnou aktualizaci směrnice za účelem udržení vysokého standardu zpracování směrnice „Směrnice pro komunikaci“. V dlouhodobém horizontu doporučuje auditorský tým doplnit na webové stránky záložku „Kariéra“ či jinak označené kariérní stránky.

1.9 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:

Doporučujeme danou problematiku popsat, zpracovat do potřebných dokumentů, a zavést do praxe, včetně potřebné prezentace dovnitř, ale především vně organizace. Nejen ochrana životního prostředí, ale i podpora rovných příležitostí žen a mužů a sladování pracovního a osobního života představují společensky odpovědné chování vůči okolí, ale i vůči zaměstnancům a zaměstnankyním. Pokud by se společnost Služby města Brumov-Bylnice, p.o. chovala odpovědně, tedy zavedla by genderovou rovnost také do CSR firmy, mohlo by to mít příznivý dopad nejen na úspěšnost a konkurenceschopnost, ale i na společenské prostředí organizace.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Organizace Služby města Brumov-Bylnice s metodickou podporou genderové/ho specialisty/ky definovala realizované společensky odpovědné aktivity a zapracovala je následně do interního dokumentu „Koncepce společenské odpovědnosti“. Veškeré společensky odpovědné aktivity jsou zároveň zavedeny i do praxe, jelikož se jedná o hlavní činnosti, za jejichž účelem byla příspěvková organizace zřízena. Jedná se například o provozování společné městské kotelny, provozování sběrného dvora, péče o městskou zeleň, péče o dětská hřiště nebo například senior taxi.

Se skutečností, že aktivity příspěvkové organizace představují společensky odpovědné aktivity vědělo dle realizovaného elektronického dotazníkového šetření informace 70 % respondentů/ek, což poukazuje na dostatečnou prezentaci svých CSR aktivit ke svým zaměstnancům/kyním. Dané oblasti se dotkly i realizované skupinové diskuze, kde vyšlo najevo, že se CSR aktivitami firmy je seznámena drtivá většina zaměstnanců/kyň. Občanům obce se tyto aktivity snaží organizace srozumitelně přiblížit skrze své intuitivní webové stránky.

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 provozování společné městské kotelny, provozování sběrného dvora, péče o městskou zeleň, péče o dětská hřiště nebo například senior taxi.

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.



1.10 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, a to vše s ohledem na genderovou rovnost. Před zpracováním personální strategie auditorský tým doporučuje jako možné řešení provést částečný personální audit, který by mohl nejen zhodnotit současný stav ve využití pracovních sil, ale i napomoci v oblasti dalšího personálního plánování.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

V návaznosti na doporučení auditorského týmu byl v rámci vstupního GA proveden personální audit zhodnocující současný stav využití pracovních sil. Vykonaný personální audit položil základy zpracování „Personální strategie společnosti“ a vyjasnil tak oblast dalšího personálního plánování. Personální strategii příspěvková organizace Služby města Brumov-Bylnice dopracovala dle doporučení vstupního GA a harmonizovala ji s principy GR. Personální strategie si klade za cíl:

- připravit podpůrná opatření v rámci práce s lidskými zdroji,
- definovat požadavky na konkrétní zaměstnance/kyně,
- charakterizovat jednotlivé pracovní pozice a s tím spojené požadavky na kvalifikaci a
- skrze strategické cíle dosahovat vize organizace s ohledem na GR.

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 66,7 % 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 mít k dispozici aktuální a funkční organizační strukturu firmy. Organizační struktura byla od realizace vstupního GA aktualizována dle doporučení GA, viz kapitola „Genderová analýza organizační struktury a statistická analýza“.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

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

Příspěvková organizace Služby města Brumov-Bylnice dle doporučení vstupního GEA vykonala personální audit a následně dopracovala směrnici „Personální strategie společnosti“, 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 společnosti“ doporučuje auditorský tým průběžně monitorovat a aktualizovat možnosti, jakými přistupovat k plánování řízení lidských zdrojů.



1.11 Genderová analýza organizační struktury a statistická analýza

1) Úvodní informace:

Objektivně i přes horizontální genderovou segregaci neexistuje žádná predispozice nebo vlna, která by měla ženám zaručit jejich větší úspěšnost např. na poli vzdělávání. Nerovné zastoupení žen a mužů na pracovišti představuje pro zaměstnavatele nejen konkurenční nevýhodu, ale i skutečné náklady. Nesmíšené týmy vykazují nižší míru kreativity, výkonnosti a konkurenceschopnosti než týmy smíšené. Diverzita na pracovišti podporuje stabilitu pracovních kolektivů, zvyšuje loajalitu zaměstnaných a snižuje fluktuaci. 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 nebo řídicí úrovni v menšině. Bohužel vzhledem ke specifickému oboru působení nelze všechny pozice sestavit genderově vyváženě.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Organizační struktura firmy byla aktualizována, díky čemuž 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 40 % 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. K dnešnímu dni však nebyla vytvořena dlouhodobá koncepce, která by aktivně podporovala méně zastoupené pohlaví.

Odvětví, ve kterém příspěvková organizace Služby měst Brumov-Bylnice působí, nedává příliš prostoru pro genderově vyváženou dělbu práce. Muži tvoří v úhrnu drtivou většinu zaměstnanců/kyň, což pociťují i zaměstnanci/kyně. 93,3 % 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 ekonomiky a HR nebo například při obsluze sběrného dvoru.

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 organizační struktura po aktualizaci zpracována nadprůměrně, nalézá auditorský tým stále několik nedostatků v naplnění doporučení vstupního GA. K dnešnímu dni bohužel nebyla vytvořena dlouhodobá koncepce, která by aktivně podporovala méně zastoupené pohlaví. Přestože příspěvková organizace Služby města Brumov-Bylnice působí v odvětvích, která nedávají příliš prostoru pro genderově vyváženou dělbu práce, právě tato dlouhodobá koncepce by mohla podpořit výraznější cílení při náboru i na ženy.

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 zpracovat „Dlouhodobou koncepci pro aktivní podporu méně zastoupeného pohlaví“, která může pro zaměstnance/kyně představovat přidanou hodnotou zvyšující jejich loajalitu a motivaci. Z dlouhodobého hlediska doporučuje auditorský tým cílit při náboru na technicko-provozní pracovní pozice i na ženy. Současné zpracování organizační struktury je nadprůměrné.

1.12 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 tomu, že lidské zdroje jsou nejcennější pro každou organizaci, i pro tu malou, a představují klíč k růstu a prosperitě společnosti, je nutné formulovat a nastavit základní personální procesy, a to o to víc, pokud trh práce vykazuje nejvyšší míru nezaměstnanosti v posledních letech a o přijetí kandidáta rozhoduje řada faktorů, především prosperující a silný zaměstnavatel, se správně nastavenou firemní kulturou, a k tomu výborný a správně cílený recruitment a HR marketing.

Auditorský tým proto doporučuje formulovat a nastavit základní personální procesy, které v organizaci doposud chybí, vše zpracovat do vnitřních norem a směrnic, včetně problematiky genderové rovnosti, a především uvést personální procesy do praxe. Důležitým krokem je rovněž vyškolení pracovníků dotčených procesem a začlenění do managementu kvality.

Mezi základní personální procesy lze zařadit sestavení kvalifikačních požadavků na pracovní pozice, vytvoření popisů pracovních míst, nastavení procesu přijímání a propouštění zaměstnanců, jejich adaptace, samotná oblast náboru, motivační programy pro zaměstnance, vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců, nastavení vnitřní a vnější komunikace, aj. a to vše v souladu s genderově rovnou politikou. To vše by vedlo k otevřené komunikaci směrem k zaměstnancům, k větší loajalitě, spokojenosti, a tedy i ke zkvalitnění firemní kultury, což by se projevilo rovněž i na atraktivitě zaměstnavatele v regionu. Nutná změna se týká i již zpracovaného Pracovního řádu, který je platný od roku 2007 a zcela neodpovídá současným požadavkům.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Příspěvková organizace Služby města Brumov-Bylnice v návaznosti na doporučení vstupního GA formulovala a nastavila ve vnitřních normách a směrnicích základní personální procesy, které v prostředí firmy doposud chyběly. 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. Celé zpracování personálních procesů i jejich uvedení do vykonávané praxe proběhlo v souladu s principy GR. Formulovány a nastaveny byly v rámci směrnice personálních procesů následující personální procesy:

- nábor zaměstnanců/kyň,
- přijetí nových zaměstnanců/kyň,
- adaptace nových zaměstnanců/kyň,



- skončení pracovního poměru.

Pro personální procesy, které si žádaly rozsáhlejší zpracování, byl vyčleněn zvláštní prostor v personálních dokumentech a byly vytvořeny individuálně, avšak na základě směrnice personálních procesů. Jednalo se o následující personální procesy:

- rozvoj zaměstnanců/kyň,
- hodnocení zaměstnanců/kyň a
- systém benefitů a odměňování zaměstnanců/kyň.

Zaměstnanci/kyně dotčení řízením jednotlivých personálních procesů prošli speciálně zaměřenými školeními, aby dokázali efektivně a udržitelně veškeré personální procesy aplikovat do prostředí firmy. Od zavedení nově formulovaných personálních procesů do směrnic i jejich vykonávané praxe si vedení příspěvkové organizace slibuje otevřenější komunikaci směrem k zaměstnancům/kyním, větší loajalitu, spokojenost, a tedy zkvalitnění firemní kultury. Přínosnost tohoto počínu potvrzují i výsledky elektronického dotazníkového šetření, dle kterého bylo 56,7 % oslovených zaměstnanců/kyň s těmito personálními procesy a jejich náležitostmi seznámeno. V rámci realizovaných skupinových diskuzí byla hodnocena i úroveň zpracování personálních procesů v interních směrnících a způsob jejich aplikace do vykonávané praxe. Zaměstnanci/kyně se při skupinové diskuzi shodli, že jsou personální procesy po jejich rozpracování v rámci interních směrnic transparentnější, a to nejen v rámci úrovně zpracování samotných dokumentů, ale i ve vykonávané praxi.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

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

Příspěvková organizace Služby města Brumov-Bylnice dle doporučení vstupního GA zpracovala „Směrnici personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“ a další samostatné personální směrnice, které stanovují postup při náboru, přijetí a adaptaci zaměstnanců/kyň, při osobním rozvoji, hodnocení a odměňování, propouštění a odchodu zaměstnanců/kyň v souladu s principy GR (podrobněji v následujících kapitolách). Nynější zpracování směrnic zaměřených na personální procesy i jejich zavedení do vykonávané praxe jsou auditorským týmem hodnoceny nadprůměrně.

5) Dlouhodobá doporučení:

Za účelem udržení vysokého standardu zpracování směrnic popisujících personální procesy v organizaci doporučuje auditorský tým průběžně monitorovat a aktualizovat schéma personálních procesů i možnosti, jakými přistupovat k řízení lidských zdrojů. Tyto směrnice musí být i do budoucna aplikovatelným podkladem při plánování řízení lidských zdrojů a vyhodnocování funkčnosti personálních procesů.

1.13 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 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:

Auditorský tým doporučuje věnovat se daleko lépe náboru nových zaměstnanců, včetně značky zaměstnavatele, a využít při této příležitosti rovněž on-line komunikaci, především přes vlastní webové stránky a přes sociální sítě. V rámci této problematiky by organizace měla mít zpracovanou novou vnitřní normu „Nábor nových zaměstnanců – Employer Branding“, jako jeden z důležitých personálních procesů, kterým se budou muset systematicky věnovat i menší společnosti, a kde by měla být tato činnost zajištěna zkušeným zaměstnancem, nejlépe personalistou, nebo externí firmou formou outsourcingu. Při zpracování této vnitřní normy by mělo být přihlédnuto k novým pravidlům GDPR, a k pravidlům a k postupu výběrových řízení na jednotlivé pracovní pozice (jinak se postupuje při obsazování dělnických profesí, jinak při pozicích THP, včetně manažerských), a měla by být řešena i otázka databáze a komunikace s kandidáty, což v současné době zcela chybí. Auditorský tým navíc doporučuje upravit znění inzerce konkrétních pracovních pozic tak, aby byly pro kandidáty zajímavé a oslovující. Doporučení se týká rovněž nutného proškolení všech, kteří se náboru věnují a vedou pracovní pohovory tak, aby nedocházelo k chybám při výběru, či při samotném procesu, a to i v problematice genderové ne/rovnosti.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Od realizace vstupního GA byl na základě jeho doporučení vytvořen dokument „Směrnice personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“, jehož součástí je i formulace personálního procesu „Nábor nových zaměstnanců“. Za účelem zefektivnění náborového procesu vznikl také nový personální dokument „Vzory pracovní inzerce“ a „Průvodce pro adepty“. Směrnice personálních procesů, ve které je náboru věnována 1. kapitola, upravuje zdroje získávání zaměstnanců/kyň nebo také odpovědné osoby za oslovení uchazečů/ek o zaměstnání. Vzory pracovní inzerce obsahují popis základních požadovaných dovedností a znalostí představující kompetence uchazečů o zaměstnání. Průvodce pro adepty slouží vedení organizace jako praktická pomůcka při snaze zaujmout a udržet v náborovém procesu jednotlivé adepty a adeptky ucházející se o zaměstnání.

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 pracovní 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. V současné chvíli nemá organizace na svých webových stránkách vyčleněn prostor pro inzerci svých volných pracovních pozic. Své stránky na sociálních sítích nemá vytvořeny vůbec. Příspěvková organizace Služby města Brumov-Bylnice inzeruje volné pracovní pozice skrze Úřad práce, webové stránky města Brumov-Bylnice nebo například informační portál www.nasevalassko.info. Pracovní inzeráty jsou pojmenovány v souladu s principy GR. Zaměstnanci/kyně v rámci elektronického dotazníkového šetření uvedli, že ve fázi náboru pro ně samotné bylo rozhodující ve 30 % případů otevřená a přátelská komunikace, pro 60 % respondentů/ek to byla nízká dojezdová vzdálenost do zaměstnání a pro 10 % respondentů/ek to byla výše finančního ohodnocení či zaměstnanecké benefity.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:



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

Príspevková organizace Služby města Brumov-Bylnice dle doporučení vstupního GA zpracovala směrnici popisující náborový proces a jeho náležitosti. Dále firma v rámci této směrnice zpracovala i vzory pracovní 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 organizace zveřejňuje skrze Úřad práce, web města Brumov-Bylnice a místní informační portál. Dostatečně nevyužívá náborový potenciál svých webových stránek či pracovních portálů. Formu pracovních inzerátů i průběh výběrových řízení jako celku shledává auditorský tým v souladu s principy GR.

5) Dlouhodobá doporučení:

Doporučujeme v rámci webových stránek příspěvkové organizace začlenit záložku „Kariéra“, ve které budou zveřejněny pracovní inzeráty. Dále doporučujeme vyhodnotit možné přínosy ze zveřejnění pracovních nabídek skrze pracovní portály.

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.

1.14 Personální proces „Příjem nového pracovníka do společnosti, doba zácvičku 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:

Auditorský tým doporučuje zpracovat vnitřní normu „Přijetí a adaptace nového zaměstnance“, včetně zavedení do praxe a potřebného proškolení dotčených zaměstnanců, to vše v souladu s genderovou rovností. Součástí tohoto personálního procesu a v souladu se zpracováním pravidel pro přijetí a adaptaci auditori rovněž doporučují zpracovat doplňující směrnice, jako Pracovní řád (zaktualizovat stávající), Etický kodex, a Hodnocení zaměstnanců.

Součástí adaptačního procesu by měly být popsány jednotlivé kroky před i po nástupu, kterými bude zaměstnanec procházet, měl by být zpracován přehledný diagram celého procesu, včetně používaných dokumentů, které jsou rovněž doporučeny ke zpracování, a role zúčastněných osob, včetně časového harmonogramu. Přidělenému zaměstnanci by měl být přidělen rovněž mentor, který bude garantovat úspěšnost celého adaptačního procesu, rychlé zapracování zaměstnance a jeho seznámení se s firemní kulturou. Není totiž důležitý jen samotný dokument, úspěšnost onboardingu je spojena především s osobní asistencí. Nově přijatý zaměstnanec by měl mít v den nástupu vše připraveno pro svůj pracovní výkon, stávající zaměstnanci by měli být informováni o nástupu nového zaměstnance, včetně základních informací o něm, a i nový zaměstnanec by měl být seznámen nejen se



základními procesy ve firmě, ale i s organizační strukturou společnosti, popř. by měl být všem kolegům, pokud to podmínky umožňují, při nástupu představen. Součástí adaptace by měl být i jasný harmonogram zaškolení a vstupních formalit pro první dny i celou zkušební dobu, který dostane nový zaměstnanec v písemné podobě.

To, na co by neměla organizace v rámci adaptace zapomenout, je hodnocení zaměstnance před koncem zkušební doby, které povede mentor a v rámci kterého by mělo dojít k objektivnímu posouzení, zda se zaměstnanec osvědčil a zda mu bude prodloužena pracovní smlouva. Hodnocení by mělo být v písemné podobě, a mělo by být uloženo v osobní složce zaměstnance. V rámci adaptace by se mělo myslet i na to, že ve zkušební době může na vlastní žádost odejít zaměstnanec, i tady by měly být nastaveny v adaptačním procesu pravidla, kdy mentor povede výstupný pohovor o důvodech odchodu, a rovněž by měly být důvody zpracovány písemně. Možným doporučením je i zpracování potřebných formulářů pro přijetí, ale především pro ukončení pracovního poměru, a to v podobě výstupních listů a předávacích protokolů tak, aby byl pracovní poměr v organizaci řádně ukončen.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Na základě doporučení vstupního GA vytvořen dokument „Směrnici personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“, jehož součástí je i formulace personálních procesů „Nábor a přijetí nových zaměstnanců/kyň“. Směrnice přibližuje jednotlivé podprocesy týkající se genderově rovného zacházení při příjmu, zaškolování a adaptaci zaměstnance/kyně. Zároveň byl v rámci aktualizace personálních dokumentů aktualizován „Pracovní řád“, dopracován „Etický kodex“ a logicky navázána personální směrnice „Hodnocení a rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň“.

Problematika mentoringu při adaptaci zaměstnanců/kyň je nyní řešena v rámci výcviku zaměstnanců/kyň, dosud však nebyla oblast samostatně popsána. Nastavení pravidel mentoringu je pro firmu nyní otevřenou oblastí, pro jejíž nastavení postupně shromažďuje podněty a podklady. 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 (36,7 % respondentů/ek) ochotu spolupracovníků a nadřízených, na které se mohli obracet s veškerými dotazy, poté uvolněnou atmosféru na pracovišti (20 %) a na třetím místě jasně definované požadavky na nového zaměstnance/kyni v procesu zapracování (43,3 %).

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

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

Personální procesy příjem i adaptace nových zaměstnanců/kyň byly příspěvkovou organizací Služby města Brumov-Bylnice zpracovány do nově vytvořeného personálního dokumentu „Směrnice personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“, kde jsou srozumitelně definovány i popsány způsoby jejich zavádění do vykonávané praxe, oblast mentoringu si však zaslouží samostatné rozsáhlejší zpracování. Při příjmu zaměstnance/kyně se striktně dbá na dodržování veškerých zákonných norem. Na základě doporučení vstupního GA byl aktualizován „Pracovní řád“, vytvořen „Etický kodex“ a logicky navázána personální směrnice „Hodnocení a rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň“.

5) Dlouhodobá doporučení:

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



provést revizi. Dalším doporučením je věnovat oblasti mentoringu v personálních dokumentech více prostoru.

1.15 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:

Společnost Služby města Brumov-Bylnice, okres Zlín, p.o. nemá v současné době vypracován systém hodnocení zaměstnanců, a to jak v rámci zkušební doby směrem k nově přijatým zaměstnancům, tak ani v rámci pravidelného, např. ročního hodnocení stávajících zaměstnanců organizace. Chybí tak možná přímá vazba do dalších personálních procesů, které prozatím rovněž nejsou zavedeny, jako personálního plánování a práce s talenty v rámci kariérního růstu. Díky dotazníkovému šetření doporučují auditoři monitorovat daleko více zájmy mužů i žen a prezentovat daleko lépe poskytované benefity směrem do společnosti, tedy ke všem zaměstnancům.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Na základě doporučení vstupního GA byl vytvořen dokument „Hodnocení a rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň“ v jehož rámci jsou stanoveny pravidla pro každoroční hodnocení zaměstnanců/kyň. Vlastní hodnocení probíhá formou oboustranného hodnotícího rozhovoru mezi vedoucím zaměstnancem/kyní a hodnoceným člověkem s cílem zhodnotit výsledky a pracovní chování za hodnocené období. Je zde srozumitelně popsán proces hodnocení, představen hodnotící formulář pro hodnotitele i hodnocené a popsána škála hodnocení.

Hodnocení zaměstnanců/kyň v rámci zkušební doby je pak popsáno v rámci „Směrnice personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“ v kapitole „Výcvik zaměstnanců/kyň“. Tyto směrnice byly zpracovány s ohledem na novou organizační strukturu a kompetence. V otázce zavádění personálního procesu „Hodnocení zaměstnanců/kyň“ do vykonávané praxe byli proškoleni dotčení zaměstnanci/kyně. Daná oblast má tedy díky realizaci doporučení vstupního GA pevný rámec hodnocení zaměstnanců/kyň a zajišťuje pravidelný kontakt se zaměstnancem/kyní. Každoročně jsou se zaměstnanci/kyněmi realizovány hodnotící rozhovory. Hodnocení je vždy genderově



korektní bez známek diskriminace. O těchto rozhovorech je veden záznam, který je uložen na personálním středisku. Za účelem eliminace nejen genderové, ale i věkové diskriminace byl zpracován personální dokument „Age management“, který nastiňuje způsob komunikace a spolupráce se svými zaměstnanci/kyněmi s ohledem na jejich věk napříč personálními procesy, a to i při jejich hodnocení.

Většina (53,3 %) dotazovaných zaměstnanců/kyň se nechala v realizovaném dotazníkovém šetření slyšet, že je výstupy těchto rozhovorů motivovaly. Pro 10,9 % dotazovaných zaměstnanců/kyň představovaly výstupy hodnotících rozhovorů odrazový můstek při jejich dalším profesním či osobním rozvoji.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

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

Príspevková organizace Služby města Brumov-Bylnice má zpracovány veškeré personální směrnice a dokumenty týkající se personálního procesu hodnocení zaměstnanců/kyň nadprůměrně. Hodnocení vedoucími zaměstnanci/kyněmi je vždy genderově korektní bez známek diskriminace a do praxe bylo zavedeno úspěšně.

5) Dlouhodobá doporučení:

Auditorský tým doporučuje 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:

Společnost má v současné době vypracován pevný rámec zaměstnaneckých výhod v podobě interního předpisu, směrnice FKSP, která definuje všechny poskytované benefity. Z osobních rozhovorů a dotazníku vyplynulo, že zaměstnancům je poskytován příspěvek na stravování, příspěvek na důchodové pojištění, příspěvek na rekreaci, odměna při dosažení životního jubilea či odchodu do starobního důvodu, či možnost bezúročné půjčky do výše 20 tis. Kč. Mezi poskytovanými benefity by se měl ale objevit i služební telefon či služební automobil, rovněž pro soukromé využití, přestože není poskytován všem. Za benefit lze rozhodně považovat i možnost bezplatného parkování, což v dnešní době rozhodně není samozřejmostí, neboť organizace nemají dostatečné vlastní prostory pro parkování, či nemohou v případě pronájmu platit parkovací místa všem svým zaměstnancům. Díky dotazníkovému šetření doporučují auditoři monitorovat daleko více



zájmy mužů i žen a prezentovat daleko lépe poskytované benefity směrem do společnosti, tedy ke všem zaměstnancům.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Na základě doporučení GA byla zpracována směrnice „Systém odměňování a benefitů pro zaměstnance/kyně“, kde je zaměstnancům/kyním k dispozici transparentní přehled veškerých benefitů jak pro všechny zaměstnance/kyně, avšak dosud především z fondu FKSP. V rámci realizovaného elektronického dotazníkového šetření na otázku auditorského týmu, zda zaměstnanci/kyně vědí, na jaké zaměstnanecké benefity mají nárok, odpovědělo 86,7 % z nich ano. V další otázce měli dotazovaní/é zaměstnanci/kyně vyznačit, které zaměstnanecké benefity Služby města Brumov-Bylnice v současné době svým zaměstnancům/kyním nabízí. 43,3 % dotazovaných vyplnilo otázku chybně.

Oblast odměňování je dále zpracována ve směrnici „Pracovní řád“, kde je jí věnována spolu s hodnocením šestá kapitola. Odměna za práci je detailně upravena Vnitřním platovým předpisem, který se vztahuje na všechny zaměstnance/-kyně společnosti Služby města Brumov-Bylnice. Odměna za vykonanou práci je zaměstnancům/kyním poskytována podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti, obtížnosti pracovních podmínek, výkonnosti a podle dosahovaných výsledků bez známek diskriminace na základě věku, pohlaví či rasy. Se zaměstnaneckými benefity jsou nyní zaměstnanci a zaměstnankyně seznamováni již ve fázi nábory, jelikož příspěvková organizace Služby města Brumov-Bylnice v rámci pracovních inzerátů zveřejňuje i seznam zaměstnaneckých benefitů, na které zaměstnanec/kyně na dané pracovní pozici dosáhne. Lze tedy konstatovat, že možnosti benefitů jsou firmou zpracovány transparentně. Za účelem eliminace nejen genderové, ale i věkové diskriminace byl zpracován personální dokument „Age management“, který nastiňuje způsob odměňování s ohledem na věk zaměstnanců/kyň.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

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

Příspěvková organizace dle doporučení zpracovala směrnici „Systém odměňování a benefitů pro zaměstnance/kyně“ která přehledně představuje dosažitelné zaměstnanecké benefity. Nynější zpracování i „Systém odměňování a benefitů pro zaměstnance/kyně“ je auditorským týmem hodnoceno průměrně, jelikož benefity stále vychází především z fondu FKSP, avšak jsou v souladu s principy GR.

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 zaměstnance/kyně lépe seznámit s možnostmi využití zaměstnaneckých benefitů.

1.16 Personální proces „Vzdělávání a kariérní růst zaměstnanců“

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



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 obzvláště 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 době, kdy je na trhu práce nedostatek v podstatě všech pracovníků, je velmi důležité udržet si v organizaci schopné zaměstnance a rovněž umět přilákat a získat do společnosti ty správné. V rámci stávajících zaměstnanců se řada firem stále častěji uchyluje k hledání talentů ve vlastních řadách, a o to více začíná řešit i otázku vzdělávání, u menších společností především v oblasti rekvalifikací a kurzů, které jsou nezbytné pro výkon dané pozice. Proto se vzdělávání samotné, ale i kariérní růst stává jedním z nejdůležitějších benefitů, které organizace svým zaměstnancům může nabídnout. Zatímco dříve zaměstnanci v organizacích setrvali na jedné pozici řadu let, pro dnešní mladé lidi patří možnost růstu a dalšího vzdělávání k prioritám, a tyto benefity rovněž rozhodují o tom, zda ve společnosti zůstanou, nebo zda se pro danou pracovní nabídku rozhodnou.

Přestože se organizace nepotýká s výraznou fluktuací, doporučuje auditorský tým zařadit vzdělávání do personálních procesů organizace, a zpracovat vnitřní normu „Vzdělávání zaměstnanců“, která se firemnímu vzdělávání bude věnovat, a to nejlépe s rozlišením na konkrétní pracovní pozice a s genderovým zaměřením. Investice spojené se vzděláváním zaměstnanců se rozhodně organizaci vrátí a projeví se ve vyšší výkonnosti zaměstnanců a loajalitě k organizaci, a rovněž k větší motivaci zaměstnanců a ke zlepšení firemní kultury. O to víc, pokud jsou ve společnosti věkově starší zaměstnanci, které po odchodu do starobního důchodu bude potřeba nahradit novými, s velkou pravděpodobností mladšími zaměstnanci.

Oblast nastavení a možnost vzdělávání by měla být řešena se samotnými zaměstnanci, pokladem by mohlo být samotné hodnocení zaměstnanců, které ve společnosti chybí, popř. výstup ze spokojenosti zaměstnanců, který by organizace ve společnosti mohla mezi zaměstnanci anonymně provést a v dotazníku věnovat část i otázce vzdělávání. Při zpracování by nemělo být zapomenuto na několik otázek, na které by měla společnost odpovědět, a které by zapracovala do vnitřní normy, a to identifikace potřeb vzdělávání, plánování a metody vzdělávání, samotná realizace a vyhodnocení – tedy zpětná odezva od zaměstnanců, míra osvojení znalostí a dovedností a samotné uplatnění v praxi.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

V návaznosti na doporučení vstupního GA byl vytvořen personální dokument „Hodnocení a rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň“, jelikož se jedná o úzce propojené personální procesy. Hodnocení zaměstnanců/-kyň je chápáno nejen jako nástroj zlepšování kvality a rozvoje lidí, ale také jako prostředek rozvoje efektivnosti řízení celé firmy. Hodnocení se provádí periodicky a jeho výsledky slouží jako podklady pro další profesní rozvoj zaměstnanců/kyň a jejich vzdělávání. Na základě hodnotících rozhovorů je následně nastaven „Plán výcviku zaměstnance/kyň“, což je podrobněji popsáno ve „Směrnici



personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“ v rámci kapitoly „Výcvik zaměstnanců/kyň“. Za účelem eliminace nejen genderové, ale i věkové diskriminace byl zpracován personální dokument „Age management“, který nastiňuje způsob komunikace a spolupráce se svými zaměstnanci/kyněmi s ohledem na jejich věk napříč personálními procesy, a to i při jejich dalším vzdělávání a osobním rozvoji.

Vedení příspěvkové organizace si také jako nový cíl vytyčilo nastavení efektivní a udržitelné práce s potenciálem talent managementu a za tímto účelem vytvořilo personální směrnici „Řízení talentů a kariérní růst“. Tento podproces je pak úzce navázán na samotný personální proces „Kariérní růst“. Jsou zde definovány požadavky na talentovaného/nou zaměstnance/kyni, cíl talent managementu a samotná podoba práce s talentem v praxi.

S oblastí vzdělávání se zaměstnanci/kyně začínají seznamovat již ve fázi přijetí a adaptace, kdy je jejich další proškolení závislé na závěrech přijímacího řízení.

Za účelem zefektivnění personálního procesu vzdělávání byl dále vytvořen personální dokument „Vzdělávací mapy“, ve kterém jsou představeny odborné dovednosti a znalosti, měkké kompetence a obecné dovednosti pro veškeré vedoucí i řadové zaměstnance/kyně. Jedná se o klíčový nástroj pro volbu vhodného a využitelného zaměření dalšího vzdělávání zaměstnanců/kyň dle dovedností, znalostí a kompetencí potřebných k výkonu jejich pracovních úkolů. Dle realizovaného elektronického dotazníkového šetření o tom, že byly vzdělávací mapy vytvořeny vědělo 33,3 % oslovených zaměstnanců/kyň. Zbývajících 66,7 % respondentů/ek se svou vzdělávací mapou nebylo seznámeno.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

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

V rámci personálního procesu byly nově vytvořeny a zavedeny do praxe personální směrnice popisující oblast vzdělávání ve firmě. Jedná se o „Směrnici personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“, „Hodnocení a rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň“, „Řízení talentů a kariérní růst“ a směrnici „Vzdělávací mapy“. Tyto personální dokumenty představují logicky provázaný rámec vzdělávání zaměstnanců/kyň v organizaci. Jejich zpracování je auditorským týmem hodnoceno nadprůměrně.

5) Dlouhodobá doporučení:

Auditorský tým doporučuje veškeré dokumenty související s přijímáním zaměstnanců/kyň pravidelně v rámci personálního controllingu vyhodnocovat a případně provést revizi.

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 organizace nemusí s ohledem na organizační strukturu a počet zaměstnanců věnovat kariérním růstům ve firmě velkou pozornost, ale to, na co by neměla zapomenout, je osobní růst a práce s talenty, což by se mělo projevit v možnosti vzdělávání, které ve firmě není nastaveno, čímž by se zvýšila motivace zaměstnanců, efektivita jejich práce a výkonnost, a firma by tak dokázala zamezit případným odchodům z organizace. Auditorský tým proto doporučuje managementu



společnosti tuto problematiku zapracovat do vnitřní normy „Vzdělávání zaměstnanců“, v souvislosti s tím nastavit již uvedené hodnocení zaměstnanců, a všechny dotčené zaměstnance dostatečně proškolit.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Příspěvková organizace Služby města Brumov-Bylnice má na poli kariérního růstu zaměstnanců/kyň vzhledem ke specifickým oblastem jejího působení omezené možnosti. Převážná většina pracovních pozic neumožňuje vertikální profesní růst tak, jak je všeobecně kariérní růst chápán. Organizace si jako nový cíl vytyčila nastavení efektivní a udržitelné práce s potenciálem talent managementu a za tímto účelem vytvořilo personální směrnici „Řízení talentů a kariérní růst“. Tento podproces je pak úzce navázán na samotný personální proces „Kariérní růst“. Jsou zde definovány požadavky na talentovaného/nou zaměstnance/kyni, cíl talent managementu a samotná podoba práce s talentem v praxi. Služby města Brumov-Bylnice tak v oblasti kariérního růstu cílí na profesní rozvoj, vzdělávání a podporu osobního růstu. Procesy se zaměřují na nastavení rozvoje vlastních lidí a celkové práce na zvýšení jejich kvalifikace v rámci dané pozici a následně, pokud je to umožněno, růst na pozici vyšší. Za účelem eliminace nejen genderové, ale i věkové diskriminace byl zpracován personální dokument „Age management“, který nastiňuje způsob komunikace a spolupráce se svými zaměstnanci/kyněmi s ohledem na jejich věk napříč personálními procesy, a to i při jejich kariérním růstu a práci s jejich talentem a zkušenostmi.

Zaměstnanci/kyně postupně se profilující jako kandidáti/ky vhodné pro jiné místo v rámci organizace jsou zahrnuty do podprocesu talent managementu a v případě jeho/jejího aktivního zájmu, je mu/jí toto místo umožněno získat. Talent management i kariérní růst jsou úzce spjaty s hodnocením a osobním růstem zaměstnanců/kyň, což klade ještě větší důraz na realizaci pravidelných hodnotících rozhovorů. 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 nejednou až 3 možnosti. Jednalo se o pohyblivou složku mzdy (80 %), přearazení na jinou složitější a finančně lépe ohodnocenou pracovní pozici (13,3 %) a přearazení na nový inovativní projekt firmy (6,7 %).

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

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

Firma dle doporučení vstupního GA nastavila logicky provázaný rámec kariérního růstu zaměstnanců/kyň založeného na vzdělávání zaměstnanců/kyň, jejich osobnímu růstu, talent managementu a hodnocení. Jejich zavedení hodnotí auditorský tým nadprůměrně. O možnostech kariérního růstu je se zaměstnanci/kyněmi diskutováno v rámci 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.

1.17 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. Vzhledem k tomu, že otázka nebyla v organizaci systematicky řešena, navrhuje auditorský tým zpracovat a zaktualizovat oblast propouštění zaměstnanců do vnitřní směrnice: „Pracovního řádu“, který by měl být jedním ze základních dokumentů společnosti. V pracovním řádu by měli být zpracovány a přílohou doloženy formuláře k ukončení PP, a to výstupní list zaměstnance a formulář výstupního pohovoru s nadřízeným zaměstnancem, včetně uvedení důvodu odchodu z organizace. Důvody odchodu by měly být zmapovány a zhodnoceny statisticky tak, aby organizace dokázala případným budoucím odchodům předejít. Informace o propouštění zaměstnanců, i o nástupu nových, by měly být směřovány směrem do společnosti jako součást vnitrofiremní komunikace. Jak potvrdil dotazník, většina dotázaných uvedla, že nemá přehled o tom, kolik mužů a žen rozvázalo PP, nebo s kolika muži či ženami byl PP rozvázán. Rovněž přími nadřízení by měli být v této oblasti řediteli organizace nápomocni, a snažit se o minimalizaci odchodů zaměstnanců, budování dobré firemní kultury, popř. zkvalitnění samotného náboru a výběru nových zaměstnanců.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Organizace Služby města Brumov-Bylnice za účelem zefektivnění personálního procesu „Propouštění a odchod zaměstnanců“ celý proces dále rozpracovala do směrnice „Směrnice personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“, kde je propouštění zaměstnanců/kyň věnována 4. kapitola a také v „Pracovním řádu“. Firma se při propouštění zaměstnanců/kyň nedopouští žádného znaku diskriminace. Součástí pracovního řádu však nejsou formuláře k ukončení pracovního poměru, ani nejsou mapovány a statisticky vyhodnocovány důvody odchodu zaměstnanců/kyň z organizace. Služby města Brumov-Bylnice však řadí zefektivnění personálního procesu „Propouštění a odchod zaměstnanců/kyň“ mezi své hlavní cíle v rámci dalšího nastavování GR v personálních procesech organizace. Od plného využití statisticky vyhodnocených dat odcházejících zaměstnanců/kyň, které může vhodně nastavené personální proces poskytnout, si organizace slibuje zefektivnění veškerých personálních procesů a identifikování slabých stránek organizace, které vnímají řadoví/é zaměstnanci/kyně vedení již nikoliv. V rámci elektronického dotazníkového šetření byli zaměstnanci/kyně tázáni/y, zda někdy uvažovali o odchodu z organizace Služby města Brumov-Bylnice a pokud ano, z jakého důvodu. Z výsledků vyplývá, že 26,7 % dotazovaných respondentů/ek odchodu z firmy zvažovalo. Mezi nejčastěji zastoupené důvody patřila nízká odměna za vykonanou práci a neztotožnění se s vykonávanou pracovní pozicí.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

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

Príspevková organizace Služby města Brumov-Bylnice za účelem zefektivnění personálního procesu „Propouštění a odchod zaměstnanců“ dopracovala a zavedla do praxe



personální směrnice popisující oblast propouštění a odchodu zaměstnanců/kyň z firmy v rámci „Směrnice personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“ a „Pracovního řádu“. Součástí pracovního řádu však nejsou formuláře k ukončení pracovního poměru. Firma v plánuje zavést mapování a statistické vyhodnocování důvodů ukončení pracovního poměru. Nyní tento postup není zanesen ani do personálních dokumentů.

5) Dlouhodobá doporučení:

Auditorský tým doporučuje definitivně zavést do vykonávané praxe dlouhodobé statistické mapování a statistické vyhodnocování dat z výstupních formulářů. Tento počín 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.

1.18 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 zvyšují se jejich loajalita vůči zaměstnavateli.

2) Doporučení vstupního GA:

Auditorský tým navrhuje zapracovat problematiku „work life balance“ do dokumentů, nejlépe do „Pracovního řádu“, a jasně specifikovat vše, co firma zaměstnancům poskytuje, komu a za jakých podmínek. Konkrétněji např. v případě nemoci zaměstnance mu poskytovat sick days, které jsou k tomuto účelu určeny, a otázku home office otevřít a popř. poskytovat u pracovních pozic, u kterých je možné využít práci z domu, což by v tomto případě bylo možno využít např. u pozic obchodních. Stejně tak navrhuje zapracovat do potřebných vnitřních norem v oblasti strategie nábora a personálního plánování především nabídky na zkrácené pracovní úvazky, které by mohly oslovit ženy na nebo po MD/RD, které chtějí, ale bohužel nemohou pracovat, protože nemají na trhu práce příhodné podmínky v podobě kratších pracovních úvazků. Zaměstnanci, kteří jsou odpovědní za prezentaci firmy dovnitř i vně organizace a za samotný nábor, by měli tuto možnost co nejlépe prezentovat a uvést rovněž v pracovních inzerátech. Je potřebné v současné době při nízké nezaměstnanosti oslovovat právě ty, kteří jsou na trhu práce znevýhodněni, a rozdělit klidně jeden 40 hod. úvazek na dva, čímž může být nejen lépe zajištěna obsaditelnost pozice, ale i zastupitelnost v případě nemocí a dovolených.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:



Na základě doporučení vstupního GA byla problematika „work life balance“ zapracována do personálních dokumentů firmy, a to do dokumentů „Sladování osobního, rodinného a pracovního života“ a „Informační brožurka pro maminky a tatínky“. Dokument „Sladování osobního, rodinného a pracovního života“ se podrobně věnuje významu „work life balance“, předsudkům vůči zaměstnancům/kyním vracejícím se z MD/RD a možnostem zaměstnavatele při podpoře sladění osobního, rodinného a pracovního života svých zaměstnanců/kyň. Dále byla v příspěvkové organizaci Služby města Brumov-Bylnice 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 životních situací spojených s rodičovstvím a jeho sladěním se zaměstnáním, jsou jimi například:

- Co dělat, když jsem zjistila, že čekám dítě?
- Co když budu muset jít na nemocenskou?
- Co když budu potřebovat změnit způsob práce?
- Jak je to vlastně s mateřskou a rodičovskou dovolenou?
- Jak se chovat během opětovného nástupu do práce?

V současné době je 1 zaměstnankyně na RD. 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 sick days (70 %); na druhém místě využití flexibilních forem práce (53,3 %) a poté psychologické, finanční či právní poradenství v tíživých situacích (16,7 %). Sladování osobního, rodinného a pracovního života bylo i předmětem skupinové diskuze managementu i řadových zaměstnanců/kyň. Zavedená opatření i chování organizace jako celku bylo zaměstnanci/kyněmi hodnoceno pozitivně. Vyzdvížen byl především přátelský a podporující přístup ze strany vedení firmy a vytvoření „Informační brožury pro maminky a tatínky“.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

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

Službami města Brumov-Bylnice byly na základě doporučení vstupního GA zpracovány personální dokumenty „Sladování osobního, rodinného a pracovního života“ a „Informační brožura pro maminky a tatínky“. V nově vytvořených personálních dokumentů rodiče z řad zaměstnanců/kyň Zaměstnanci/kyně firmy mají díky jejímu vzniku k dispozici přehled životních situací spojených s rodičovstvím a jeho sladěním se zaměstnáním. Zpracování tohoto personálního procesu je nadstandardní.

5) Dlouhodobá doporučení:

Auditorský tým doporučuje všechny dokumenty související se sladěním osobního, rodinného a pracovního života zaměstnanců/kyň pouze průběžně aktualizovat.



Závěrečná doporučení genderového re-auditů

Po realizaci výstupního genderového RE-A a vyhodnocení úspěšnosti příspěvkové organizace Služby města Brumov-Bylnice při zavádění jednotlivých doporučení vycházejících ze vstupního GA, tým genderových auditorů hodnotí naplnění doporučení nadprůměrně. 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, celkovém opomenutí některých prvků, avšak nikoliv v opomenutí začlenění principů GR a genderově korektní komunikace.

Ve dvouletém období realizace projektu „Aplikace genderového auditu ve firmě Služby města Brumov-Bylnice, okres Zlín, p.o.“ byla drtivá většina doporučení týmu genderových auditorů zavedena jak do personálních dokumentů a směrnic firmy, tak do vykonávané praxe. Vzhledem k poměrně krátkému časovému období k zavedení tak velkého počtu nových personálních směrnic a návazných personálních procesů do vykonávané praxe tým genderových auditorů příspěvkové organizace Služby města Brumov-Bylnice zpracoval doporučení do budoucna. Tato doporučení napomohou organizaci přivést harmonizaci personálních dokumentů k úspěšnému konci a veškeré personální dokumenty a procesy vykonávané v praxi budou pouze pravidelně v rámci personálního controllingu vyhodnocovány a případně projdou aktualizací.

Bez výhrad jsou zpracovány následující kapitoly:

- Komunikace uvnitř firmy
- Koncepce CSR
- Personální strategie
- Personální procesy a procesy řízení lidských zdrojů v dokumentech managementu kvality
- Příjem nového pracovníka do společnosti, doba zácviku ve zkušební době
- Hodnocení zaměstnanců/kyň
- Vzdělávání zaměstnanců/kyň
- Kariérní růst zaměstnanců/kyň
- Sladění osobního, rodinného a pracovního života

Organizace má jasně specifikovanou vizi, misi i strategické cíle a dává velký důraz na jejich prezentaci uvnitř firmy, což potvrdilo i realizované elektronické dotazníkové šetření. Dlouhodobým doporučením týmu genderových auditorů je prezentovat svou vizi, misi i strategické cíle více i navenek. Komunikace uvnitř i vně firmy je na velmi vysoké úrovni a je v souladu s principy GR. V rámci externí komunikace doporučujeme doplnit záložku „Kariéra“ na webových stránkách organizace a zaměřit se na systematickou prezentaci své značky i svých hodnot navenek. Své společensky odpovědné aktivity Služby města Brumov-Bylnice prezentují dostatečně jak mezi svými zaměstnanci/kyněmi, tak mezi občany. Občanům obce se tyto aktivity snaží srozumitelně přiblížit skrze své přehledné webové stránky. Personální strategie je zpracována na vysoké úrovni a je v souladu s principy GR.

Organizační struktura firmy je nyní dle doporučení vstupního GA aktualizována, jako její doplnění je však nutné dopracovat dlouhodobou koncepci, která by aktivně podporovala méně zastoupené pohlaví. Jako výrazný nedostatek v rámci personálního procesu „Nábor a výběr pracovních sil“ vnímá auditorský tým skutečnost, že na svých webových stránkách organizace postrádá záložku „Kariéra“ nebo jiný způsob prezentace nabízených pracovních pozic. Současnému zpracování personálních procesů „Příjem nového pracovníka do společnosti, doba zácviku ve zkušební době“ i „Hodnocení zaměstnanců/kyň“ není z hlediska zpracování, ani zavedení do praxe co vytknout. Nynější zpracování oblasti odměňování zaměstnanců/kyň je auditorským týmem hodnoceno průměrně, jelikož benefity stále vychází především z fondu FKSP, doporučujeme tedy další rozpracování.

Aplikace genderového auditu ve firmě Služby města Brumov-Bylnice, okres Zlín, p.o.



Oblasti kariérního růstu i vzdělávání jsou v příspěvkové organizaci Služby města Brumov-Bylnice na velmi vysoké úrovni. V rámci personálního procesu „Propouštění a odchod zaměstnanců“ doporučujeme zapracovat do směrnice „Pracovní řád“ formuláře k ukončení pracovního poměru. Při sladování osobního, rodinného a pracovního života podává organizace svým zaměstnancům/kyním pomocnou ruku například ve formě informační brožury pro nastávající rodiče, která obsahuje možné životní situace, v jejíž rámci by mohlo dojít ke kolizi osobního a pracovního života.

Auditorský tým závěrem doporučuje vypracovat následující personální dokumenty:

- Dlouhodobá koncepce pro aktivní podporu méně zastoupeného pohlaví
- Mentoring zaměstnanců/kyň

Auditorský tým závěrem doporučuje do vykonávané praxe zavést následující kroky:

- Prezentovat svou vizi, misi, strategické cíle více na webových stránkách či sociálních sítích
- Doplnit na webové stránky sekci „Kariéra“
- Průběžně aktualizovat organizační strukturu
- Osoby zodpovědné za aplikaci personálních procesů průběžně školit o nových trendech v oblasti personalistiky
- Průběžně vyhodnocovat vhodné intervaly mezi hodnotícími rozhovory
- Průběžně vyhodnocovat zájem zaměstnanců/kyň o jednotlivé zaměstnanecké benefity
- Statistické mapování a vyhodnocování dat z výstupních formulářů

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

1.	Pečlivě monitorovat aktuální vývoj trendů GR v personalistice a potřeby trhu práce a dle zjištění aktualizovat personální dokumenty. Dokumenty, které to svou povahou dovolují by měly být pak zveřejněny i na webových stránkách.
2.	Průběžně školit své klíčové zaměstnance/kyně zodpovědné za řízení lidských zdrojů o aktuálních trendech komunikace se zaměstnanci/kyněmi v souladu s principy GR a seznamovat s aktualizacemi v personálních směrnících a návazných dokumentech.
3.	Systematicky vyhodnocovat efektivnost způsobu vykonávání zavedených personálních procesů a spokojenost zaměstnanců/kyň se zavedenými genderově vyrovnanými personálními procesy.

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

Zaměstnavatel podporující GR na pracovišti je atraktivním zaměstnavatelem.



Příloha č. 1 Struktura elektronického dotazníkového šetření

Všichni zaměstnanci/kyně zkoumané společnosti měli možnost odpovědět na otázky vztahující se k GR. Z 30 rozeslaných dotazníků se navrátilo všech 30 vyplněných dotazníků. Dotazník se skládal 6 oblastí a následujících otázek:

Základní otázky

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

Vize, mise, strategie a cíle organizace

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

Komunikace uvnitř a vně firmy

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

Koncepce CSR

7. Je organizace Služby města Brumov-Bylnice 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 organizace?
(*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 organizace?
(*Ano/Ne*)
12. Které z následujících možností náleží mezi personální procesy organizace?
(*Nábor nových zaměstnanců/kyň /Přijetí nových zaměstnanců/kyň /Adaptace nových zaměstnanců/kyň/Rozvoj zaměstnance/kyně /Skončení pracovního poměru/Výcvik zaměstnanců/kyň/Hodnocení zaměstnanců/kyň /Systém benefitů a odměňování zaměstnanců/kyň/Kariérní růst zaměstnanců/kyň / Propouštění a odchod zaměstnanců/kyň*)



13. Co pro Vás bylo při rozhodnutí ve Službách města Brumov-Bylnice pracovat nejdůležitější?
(Otevřená a přátelská komunikace ve fázi nábory/Firma je blízko mého domova/Výše mzdy/Zaměstnanecké benefity/Jiné)
14. Co jste po nástupu do zaměstnání v organizaci Služby města Brumov-Bylnice 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 organizace 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/Finanční odměny k životním jubileím/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/Finanční odměna při odchodu do důchodu/Vánoční dárkové balíčky/Zdravotní připojištění/sick days/Příspěvek na bydlení/Příspěvek na stravování /Sleva na stravování nebo stravenky/Příspěvek na rekreaci/Zdarma káva a balená voda/Občerstvení při školeních)
20. Má organizace 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 organizace Služby města Brumov-Bylnice?
(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)



Příloha č. 2 Organizační schéma firmy

