

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA GENDEROVÉHO RE-AUDITU
firmy GASCO spol. s r.o.
se sídlem Vodárenská 22, Nemošice, 530 03 Pardubice

Realizátor re-auditů:

Melting Group s.r.o. se sídlem Františka Křížka 460/15, Holešovice, 170 00 Praha 7

IČ: 040 10 710

Kontakt: + 420 602 740 012, rosenbaum@melting.cz

<http://www.melting.cz>

Zpracoval:

Tým genderových auditorů

Zpráva byla vypracována v rámci projektu „Aplicace genderového auditu ve firmě GASCO spol. s r.o.“, číslo projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0009836, financovaného z ESF v OPZ



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Zadavatelská organizace

GASCO spol. s.r.o., zapsaná u Krajského soudu v Hradci Králové pod spisovou značkou C 192, se sídlem Vodárenská 22, Nemošice 530 03 Pardubice, IČO: 150 49 035, DIČ: CZ15049035, zastoupená Ing. Martinem Mojžíšem, jednatelem společnosti, Kontaktní údaje: gasco@gasco.cz

Organizace realizující genderový re-audit

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

Auditorský tým

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

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

Ing. Magdalena Horká, členka auditorského týmu

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

Využitá metodika

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

Název projektu

Zpráva byla vypracována v rámci projektu „Aplikace genderového auditů ve firmě GASCO spol. s r.o.“, číslo projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0009836, financovaného z ESF OPZ.



Poděkování

Děkujeme vedení společnosti GASCO spol. s r.o. za spolupráci v rámci projektu „Aplikace genderového auditu ve firmě GASCO spol. s r.o.“, číslo projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0009836, 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 GASCO spol. s r.o., kteří se zúčastnili genderového re-auditů a otevřeně komunikovali k tématu začlenění nových personálních procesů týkajících se genderové rovnosti a vnímání vnitropodnikové kultury a přispěli tak k důležitým informacím pro vznik „Závěrečné zprávy genderového re-auditů“.

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



Obsah

1.	Organizace zapojené do realizace genderového re-auditů	6
1.1.	Organizace realizující genderový re-audit	6
1.2.	Auditovaná organizace	6
2.	Shrnutí zavádění genderové rovnosti ve firmě	7
2.1.	Použité metody sběru a analýzy dat	8
2.2.	Osoby zapojené do re-auditů	9
2.3.	Plán aktivit genderového re-auditů	9
2.4.	Re-auditované oblasti	9
2.5.	Analyzované dokumenty	10
3.	Výstupy genderového re-auditů	10
3.1.	Vize, mise, strategie a cíle organizace	11
3.2.	Komunikace uvnitř firmy	12
3.3.	Komunikace vně firmy	14
3.4.	Koncepce CSR (Corporate Social Responsibility)	16
3.5.	Personální strategie	17
3.6.	Genderová analýza organizační struktury a statistická analýza	19
3.7.	Personální procesy a procesy řízení lidských zdrojů v dokumentech managementu kvality	21
3.8.	Personální proces „Nábor a výběr pracovních sil“	22
3.9.	Personální proces „Příjem nového zaměstnance/kyně do společnosti, doba zácvičení ve zkušební době“	25
3.10.	Personální proces „Hodnocení a odměňování práce zaměstnanců/kyň v době jejich pracovního poměru, systém benefitů“	27
	Hodnocení	28
	Odměňování	29
3.11.	Personální proces „Vzdělávání a kariéerní růst zaměstnanců/kyň“	31
	Vzdělávání	31
	Kariéerní růst	33
3.12.	Personální proces „Propouštění a odchod zaměstnanců/kyň“	34
3.13.	Personální proces „Sladění osobního, rodinného a pracovního života“	36
4.	Závěrečná doporučení vycházející z genderového re-auditů	37



5.	Příloha č. 1 Struktura elektronického dotazníkového šetření.....	41
6.	Příloha č. 2 Organizační struktura firmy	44



1. Organizace zapojené do realizace genderového re-auditů

1.1. Organizace realizující genderový re-audit

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

1.2. Auditovaná organizace

Firma GASCO spol. s r.o. byla založena v roce 1991. Hlavní náplní její činnosti je výstavba, opravy a rekonstrukce plynárenských zařízení a od roku 2000 také výstavba vodovodů, kanalizací a dalších inženýrských sítí. V současné době se řadí mezi středně velké stavební firmy. Díky zkušenostem a technickému zázemí není její působnost v České republice nijak regionálně omezena. Firma GASCO spol. s r.o. sídlí v Pardubicích, kde je také jediná její pobočka. Zaměstnanci/kyně společnosti se však kvůli charakteru práce pohybují po celé ČR.

V oblasti plynárenství se firma specializuje na výstavbu nízkotlakých plynovodů (NTL), střednětlakých plynovodů (STL) i vysokotlakých plynovodů (VTL), regulačních stanic plynu a jejich rekonstrukce. Od roku 2006 zajišťuje pohotovostní a havarijní službu v plynárenství pro oblasti Pardubického a Královéhradeckého kraje. V realizaci vodohospodářských staveb buduje gravitační kanalizace, tlakové gravitace a kanalizace vakuové. Věnuje se také výstavbě vodovodů, a to z ocelolitinových materiálů, z PE i PVC materiálů. Technickým vybavením a odbornou kvalifikací zaměstnanců/kyň splňuje požadavky pro budování domovních rozvodů plynu a vody. Ve velkém rozsahu provádí především opravy a rekonstrukce těchto sítí.

Cíle firmy GASCO spol. s r. o. jsou definovány tak, aby byla vnímána jako firma se zaměřením na vysokou kvalitu práce, moderní technologické zařízení, záruční a pozáruční servis, flexibilní přístup k zaměstnancům/kyním, nabídkovou stabilitu. Důležitým cílem je pak také ochrana životního prostředí.

Firma GASCO spol. s r.o. podniká na základě živnostenského oprávnění v silniční motorové dopravě; montáži, opravě, revizi a zkouškách plynových zařízení a plnění nádob plyny; projektové činnosti ve výstavbě; provádění staveb, jejich změn a odstraňování a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Firma GASCO spol. s r.o. tvoří nyní 93 zaměstnanců/kyň. Pracuje zde 19 žen a 74 mužů. Na DPP zaměstnává společnost v průměru 9 osob ročně, z toho 5 žen a 4 muži, jsou využíváni převážně pro tyto profese dělník, technický pracovník, autorizovaný technik, uklízečka. Firma GASCO spol. s r.o. v rámci návratu žen po mateřské dovolené umožňuje zaměstnankyním práci na zkrácený úvazek, zejména před jejich rozhodnutím pracovat na plný úvazek.



2. Shrnutí zavádění genderové rovnosti ve firmě

I. Vnímání problematiky genderové rovnosti firmou GASCO spol. s.r.o.

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

II. Realizace vstupního genderového auditu

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

III. Realizace doporučení vstupního genderového auditu

Po prezentaci výsledků vstupního GA představenstvu firmy GASCO spol. s.r.o., se firma definitivně rozhodla doporučení vzešlá ze vstupního GA realizovat a ve firmě zavést genderově transparentní rovnost. Firma začala plánovat první kroky k nastavení genderově vyrovnaných personálních dokumentů, genderově korektní interní i externí komunikace a genderově rovnému přístupu vůči zaměstnancům/kyňím v rámci jednotlivých personálních procesů. Byl sestaven dvouletý plán zavádění veškerých doporučení do personálních dokumentů i vykonávané praxe. Význam nového zpracování dokumentů si vzala firma GASCO spol. s.r.o. jako nový kredit pro nábor zaměstnanců/kyň a v dlouhodobé strategii jako prevenci personální turbulence. Právě realizace závěrů vstupního GA se stalo novým cílem firmy. V návaznosti na sestavený dvouletý plán zavádění veškerých doporučení do personálních dokumentů i vykonávané praxe byla zpracována projektová žádost „Aplikace genderového auditu ve firmě GASCO spol. s r.o.“, s číslem projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0009836. Předložený



projekt byl schválen a GASCO spol. s.r.o. tak začalo 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. Pro realizaci genderového RE-A byla oslovena firma Melting Group s.r.o. Genderový RE-A byl realizován v sídle firmy GASCO spol. s.r.o. na adrese Vodárenská 22, Nemošice, 530 03 Pardubice.

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

Na základě důvodů pro realizaci genderového RE-A byla firmě Melting Group s.r.o. udělena plná moc a souhlas se složením auditorského týmu pro realizaci genderového RE-A. Dokumenty jsou přiloženy v předních listech tohoto dokumentu.

2.1. Použité metody sběru a analýzy dat

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

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

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



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

2.2. Osoby zapojené do re-auditů

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

- Zaměstnankyně pověřená spoluprací s auditorskou společností
- K hloubkovým rozhovorům byli přizváni 2 vedoucí pracovníci.
- Skupinové diskuze se zúčastnili zástupci vrcholového managementu, středního a nižšího managementu a skupina dělníků.

2.3. Plán aktivit genderového re-auditů

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

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

2.4. Re-auditované oblasti

Re-auditované oblasti	
1	Cíle organizace
2	Mise, vize a strategické cíle organizace



3	Specifické cíle v oblasti prosazování GR
4	Institucionální zajištění politiky GR
5	Prostředí – přátelské, bezpečné a motivující
6	Nulová tolerance sexuálního obtěžování, šikany a diskriminace
7	Organizace pracovního prostředí
8	Personální politika
9	Kultura organizace
10	Komunikace obecně, interní i externí
11	Vztahy – hierarchické (rozhodovací procesy), kolegiální (týmové, síťování,)
12	Společenská odpovědnost (CSR)

2.5. Analyzované dokumenty

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

Analyzované dokumenty	
Interní dokumenty	Veřejné dokumenty
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vize, mise, strategie a cíle organizace,</i> • <i>Koncepce CSR,</i> • <i>Strategie personální, obchodní, marketingová, komunikační a další relevantní,</i> • <i>Interní nařízení, pravidla a směrnice – pracovní řád, platový řád a benefity, organizační struktura a hodnocení pracovních pozic (míst),</i> • <i>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,</i> • <i>Dokumentace přijímacích pohovorů a pohovorů při rozvázání pracovního poměru,</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Webové stránky organizace,</i> • <i>Facebook</i>

3. 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 auditovaná oblast genderového RE-A obsahuje:

1) Úvodní informace:

Krátká úvodní informace o důležitosti oblasti pro GR v organizaci.

2) Doporučení vstupního GA:



Znění doporučení ke změně včetně vysvětlení.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

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

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

Klasifikace zjištění genderového RE-A:

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

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

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

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

5) Dlouhodobá doporučení:

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

3.1. Vize, mise, strategie a cíle organizace

1) Úvodní informace:

Už při založení firmy mají její vlastníci určitou vizi, která přibližuje, kdy a v jakém stavu by se měla firma v budoucnu nacházet. Mise je při založení firmy vždy položena na hodnotách a zásadách, které zajišťují překonání možných krizových momentů, současně však podporují dosahování kvalitních výsledků v dobách ekonomické prosperity. Ve firmě mohou existovat specifické cíle k prosazování rovnosti žen a mužů i specifické cíle k zabránění diskriminace.

2) Doporučení vstupního GA:

Tyto dokumenty jsou v souladu s genderovou politikou, proto nejsou nutné úpravy.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Firma GASCO spol. s.r.o. má na svých aktualizovaných webových stránkách (<https://www.gasco.cz/gasco-spol-s-ro>) zveřejněny své cíle. Jasně je zde také uvedeno, že cíle byly definovány na základě vize firmy. Uvedené cíle jsou dosažitelné a měřitelné a mají stanoveny indikátory podle kterých firma průběžně sleduje naplnění jednotlivých cílů. Tyto cíle logicky přenáší v dlouhodobém horizontu vizi firmy z listinné podoby do vykonávané praxe, avšak samotná vize firmy zde chybí. Současně na webových stránkách firmy není zveřejněna strategie firmy. Veškeré dokumenty má však firma GASCO spol. s.r.o. zpracovány v listinné podobě. Zároveň jsou ve svých aktualizacích k dispozici svým zaměstnancům/kyním a jsou skrze spolupráci vedení a zaměstnanců/kyň uváděny každý den do vykonávané praxe, což potvrdilo i realizované elektronické dotazníkové šetření. V něm 95,2 % respondentů/ek uvedlo, že bylo seznámeno s vizí, misí, strategií i cíli firmy,



a to včetně způsobů, jak je oni sami napomáhají plnit skrze své každodenní pracovní činnosti. 90,5 % zaměstnanců/kyň dále uvedlo, že bylo obeznámeno i se způsoby, kterými by mohlo být dosahováno společným úsilím lepších výsledků, a to bez neefektivního zvýšení pracovního nasazení.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

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

Firma GASCO spol. s.r.o. má svou vizi, misi, strategii i cíle zpracovány ve svých směrnících a návazných personálních dokumentech v souladu s principy GR. Zároveň jsou ve svých aktualizacích k dispozici svým zaměstnancům/kyním a jsou skrze spolupráci vedení a zaměstnanců/kyň uváděny každý den do vykonávané praxe. Na svých webových stránkách má firma uvedeny pouze své cíle, na ostatní se pouze odkazuje s informací, že z nich cíle firmy vychází.

5) Dlouhodobá doporučení:

V dlouhodobém horizontu doporučujeme firmě GASCO spol. s.r.o. zvážit, zda by zveřejnění vize, mise a strategie firmy na webových stránkách ohrozilo konkurenceschopnost firmy či nikoliv. Jako důvěrný dokument by mohla být označena strategie firmy. Zde by stálo za zvážení, zda by bylo možné zveřejnit zkrácenou verzi strategie se začerněnými či vymazanými pasážemi s důvěrnými informacemi. Zveřejnění vize a mise představuje pro firmu přidanou hodnotu, která může jak v zákaznicích, dodavatelích, uchazečích/kách o zaměstnání, tak v široké veřejnosti vyvolat pozitivní asociace. Co se týče listinného zpracování, k čemuž není co do kvality vytknout, doporučujeme pouze průběžné zvážení aktualizace. Je možné, že znění některých bodů se může v průběhu času částečně obměňovat a je tedy nutná průběžná konzultace aktualizace.

3.2. Komunikace uvnitř firmy

1) Úvodní informace:

Interní komunikace má zásadní vliv na celé fungování firmy i její prosperitu a je základem jejího řízení. Má vliv na nastavení priorit i na to, co se naopak odsunuje na okraj zájmu. Český veřejný prostor v otázce genderově rovného vnímání pracovních pozic, trpí masívním podceňováním žen. Lékař má lepší image než lékařka, kuchař je důstojnější název než kuchařka a učitel má v obecném povědomí vyšší status než učitelka. Genderová nerovnost může probíhat ve všech firemních procesech, a to především ve způsobu komunikace, ale také v samotných nástrojích komunikace.

2) Doporučení vstupního GA:

Kvůli rostoucímu počtu zaměstnanců je nutné vytvořit směrnici týkající se vnitřní komunikace. Komunikaci uvnitř firmy doporučujeme usměrnit vertikálně podle priority problému, je velice dobré stanovit i termíny pro odpověď. V této chvíli je situace ve firmě ještě regulovatelná a nejsou zde projevy diskriminace, ale v budoucnosti, s růstem



zaměstnanců, by absence tohoto dokumentu mohla přinést velký problém. Tato situace je v tuto chvíli udržitelná pouze proto, že pracovníci ve firmě jsou zaměstnaní delší dobu a fungují v „zajatých“ kolejích. V případě obměny managerů skupin by tento dokument byl nezbytností.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Od realizace vstupního GA byly v rámci realizace projektu „Aplikace genderového auditu ve firmě GASCO spol. s.r.o.“ na základě doporučení auditorského týmu v rámci vstupního GA vytvořen dokument „Komunikace uvnitř a vně firmy“. Dokument upravuje základní pravidla při interní komunikaci a seznamuje zaměstnance/kyně s pravidly pro genderově rovnou sestupnou i vzestupnou komunikaci. V oblasti sestupné komunikace se zaměstnanci/kyně dozví, jakým procesem si pokyny předávají jednotlivé úrovně managementu a v jaké podobě se mají dostat k nim. Dále jsou zde stanoveny lhůty pro odpověď středního managementu na emailovou komunikaci nebo například i pro zaslání zápisů z porad střednímu managementu, na jehož základě putují informace až k dělnickým pozicím. Směrnice dále upravuje způsob zadávání každodenní očekávané pracovní činnosti nebo například i způsob prezentace úspěchů zaměstnanců/kyň při dosahování firemních celoročních cílů spolu s oznámením plánu pro rok následující. Na dodržování předepsaného způsobu zadávání každodenní očekávané pracovní činnosti se dle realizovaného elektronického dotazníkového šetření shodli všichni zaměstnanci/kyně na dělnických pozicích. Vymezen je zde i způsob seznámení firmy s novým zaměstnancem/kyní nebo i informování zaměstnanců/kyň o aktuálním dění ve firmě. V neposlední řadě jsou zde podrobně rozvedeny pravidla a postup při realizaci plánovaných hodnotících rozhovorů v genderově vyrovnaných podmínkách, které se firmě GASCO spol. s.r.o. ve vykonávané praxi velmi osvědčily.

Co se týče vzestupné komunikace, každý zaměstnanec/kyně má svou/ého nadřízenou/ého, na kterou/ého se může obracet s dotazy nebo pro radu při plnění svých pracovních povinností. 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. O skutečnosti, že plánované hodnotící rozhovory dávají prostor k vyjádření oběma stranám, vědělo 89,3 % respondentů/ek. Ve směrnici se zaměstnanci/kyně v podkapitole vzestupné komunikace také dozvědí, jakým způsobem mohou podat svou stížnost, námitku či připomínku o stupeň výše v případě obav, že by se jejich podnět přes jejich přímého nadřízeného nedostal dále.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

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

Veškerá doporučení uvedená ve vstupním GA byla firmou GASCO spol. s.r.o. zapracována do listinné podoby i do vykonávané praxe. Komunikace uvnitř firmy je genderově vyrovnaná bez známek diskriminace. Dále je usměrněna vertikálně podle priority problému a také jsou jasně stanoveny i termíny pro odpověď. Školení genderově rovné komunikace uvnitř a vně firmy bylo dle akčního plánu realizováno.

5) Dlouhodobá doporučení:



V oblasti komunikace uvnitř firmy auditorský tým doporučuje průběžný monitoring potřeb zaměstnanců/kyň i managementu v oblasti komunikace a případnou aktualizaci směrnice za účelem udržení vysokého standardu zpracování směrnice „Komunikace uvnitř a vně firmy“. Směrnice musí být i do budoucna aplikovatelným podkladem pro genderově korektní komunikaci mezi vedením a zaměstnanci/kyněmi i zaměstnanci/kyněmi mezi sebou na stejné úrovni zaměstnanecké základny. Současné zpracování směrnice rozvádějící pravidla komunikace i její zavedení do vykonávané praxe je nadprůměrné.

3.3. Komunikace vně firmy

1) Úvodní informace:

K externí komunikaci společnosti patří především komunikace s dodavateli, komunikace s veřejností (označována také jako public relations) a komunikace s potenciálními zákazníky ve formě reklamy a přímého oslovení potenciálních zákazníků. Vnější komunikaci také rozumíme nábor nových zaměstnanců/kyň (více v kapitole 3.8.)

2) Doporučení vstupního GA:

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

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Od vstupního GA byl v rámci realizace projektu „Aplikace genderového auditu ve firmě GASCO spol. s.r.o.“ na základě doporučení auditorského týmu vytvořen dokument „Komunikace uvnitř a vně firmy“. Dokument upravuje základní pravidla pro externí komunikaci a seznamuje zaměstnance/kyně s pravidly při komunikaci s dodavateli, zákazníky současnými i potenciálními a v neposlední řadě s uchazeči/kami o zaměstnání. Externí komunikace se díky zpracované směrnici sjednotila napříč jednotlivými úrovněmi zaměstnanecké základny a firma tak díky jednotným pravidlům nyní vystupuje skutečně dle principů GR jako celek. Firma GASCO spol. s.r.o. si ve směrnici stanovuje 4 základní cíle externí komunikace, které se zavazuje prostřednictvím společného úsilí dodržovat, a to otevřenost a vstřícnost, dostupnost informací a jejich přehlednost, obousměrnost komunikace (naslouchání partnerům, zákazníkům, kandidátům) a také využití zpětné vazby. To vše v souladu s principy GR. Velký důraz je například dáván i samotnému genderově rovného oslovení zákazníků či uchazečů o zaměstnání v emailové komunikaci, na webových stránkách, při náborových aktivitách nebo při pojmenovávání pracovních pozic. Zavedení genderově rovného oslovení do vykonávané praxe zaregistrovalo 75 % respondentů/ek z řad zaměstnanců/kyň, 73,8 % z nich zavedení genderově rovného oslovení vnímá pozitivně, 20,2 % je to jedno a 6 % respondentů/tek to vnímá negativně.

Externí komunikace firmy probíhá skrze marketingovou komunikaci, webové stránky, sociální sítě, obchodní listinnou korespondenci, osobní jednání, telefonické rozhovory a emailovou komunikaci. Facebooková stránka firmy oproti realizaci vstupního GA není momentálně dostupná. Firma GASCO spol. s.r.o. přístup k facebookové stránce omezila jen pro malou skupinu lidí, změnila nastavení soukromí nebo ji zcela vymazala. Webová stránka prošla aktualizací, je přehledná a orientace na ní je intuitivní. Všechny potřebné informace zde naleznou stávající i potenciální zákazníci, dodavatelé i uchazeči/ky o



zaměstnání. Na webových stránkách nejsou patrné žádné formy genderové nerovnosti, až na jeden pracovní inzerát, kde je pracovní pozice nazvána pouze „Stavební dělník“ namísto „Stavební dělník/dělnice“. Při hledání zaměstnání bylo pro definitivní rozhodnutí o zájmu pracovat ve firmě GASCO spol. s.r.o. rozhodující pro 58,3 % respondentů/ek z řad zaměstnanců/kyň klíčové informace získané na webových stránkách firmy, pro 35,7 % respondentů/ek to byly pracovní portály a pro 6 % respondentů/ek to bylo doporučení z řad jeho/jejích přátel či známých.

Dalším bodem zájmu auditorského týmu byla komunikace za zákazníky a dodavateli skrze osobní jednání, telefonické rozhovory a emailovou komunikaci. Firma GASCO spol. s.r.o. však tuto část externí komunikace označila za důvěrnou a auditorskému týmu nebylo umožněno tuto část externí komunikace vyhodnotit z pohledu GR. Firma se zapojuje i do sponzoringu veřejných sportovních akcí na území Pardubicka, čímž chce s názvem své firmy ve veřejném mínění spojit pozitivní asociaci. V současné chvíli firma GASCO spol. s.r.o. pravidelně sponzoruje golfové turnaje a hokejový klub. Se sponzoringem sportovních veřejných akcí je dle realizovaného elektronického dotazníkového šetření seznámeno 69 % respondentů/ek.

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 firmou GASCO spol. s.r.o. zapracována do listinné podoby i do vykonávané praxe. Komunikace vně firmy je genderově vyrovnaná bez známek diskriminace. S ohledem na skutečnost, že facebooková stránka firmy není přístupná, bylo možné auditorským týmem posoudit pouze webové stránky firmy. Webová stránka prošla aktualizací, je přehledná a orientace na ní je intuitivní. Na webových stránkách je chybně s prvky genderové diskriminace pojmenován pracovní inzerát, kde je pracovní pozice nazvána pouze „Stavební dělník“ namísto „Stavební dělník/dělnice“. Školení genderově rovné komunikace uvnitř a vně firmy bylo dle akčního plánu realizováno.

5) Dlouhodobá doporučení:

Auditorský tým doporučuje průběžný monitoring potřeb zainteresovaných stran v oblasti komunikace a případnou aktualizaci směrnice. Směrnice musí být i do budoucna aplikovatelným podkladem pro komunikaci mezi firmou, zákazníky, dodavateli, uchazeči o zaměstnání i širokou veřejností. Současné zpracování směrnice rozvádějící pravidla komunikace i její zavedení do vykonávané praxe je nadprůměrné. Pro transparentní externí komunikaci je však důležité opravit nedostatky při pojmenovávání pracovních pozic na webových stránkách a opětovné zprovoznění a průběžná aktualizace facebookové stránky. Dále doporučujeme udržet svou pozici sponzora při veřejných sportovních akcích a více své zaměstnance/kyň o své veřejné angažovanosti informovat. Posledním doporučením je kontrola důvěrných kanálů komunikace, ke kterým auditorský tým neměl přístup, tzn. ověřit, zda se zaměstnanci/kyň při osobním jednání, telefonických rozhovorech či emailové komunikaci nedopouštějí nevědomě jakékoliv formy diskriminace.



3.4. Koncepce CSR (Corporate Social Responsibility)

1) Úvodní informace:

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

2) Doporučení vstupního GA:

Podpora rovných příležitostí žen a mužů a podpora sladování pracovního a osobního života představují společensky odpovědné chování vůči zaměstnancům a zaměstnankyním. Pokud by se firma GASCO spol. s r.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 firmy.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Od realizace vstupního GA byl v rámci realizace projektu „Aplikace genderového auditu ve firmě GASCO spol. s r.o.“ na základě doporučení auditorského týmu v rámci vstupního GA vytvořen dokument „Koncepce CSR s ohledem na genderovou rovnost“. Dokument upravuje základní pravidla pro společensky odpovědnou firmu GASCO spol. s r.o. na území, ve kterém působí, a to v souladu s principy GR. V průběhu realizace vstupního GA bylo CSR zapracováno do strategie řízení, které bylo popsáno na webových stránkách firmy, nebyla však genderově vyrovnána.

V meziobdobí mezi GA a RE-A však došlo k aktualizaci webových stránek firmy a popis strategie řízení zde již nenalezneme. Nalezneme zde pouze část společensky odpovědných aktivit firmy GASCO spol. s r.o., a to certifikace jakosti, bezpečnosti práce a závazky k minimalizaci dopadů na životní prostředí. Do firemních směrnic byla však koncepce v souladu s GR zanesena a byla i zavedena do vykonávané praxe.

O společensky odpovědných aktivitách svého zaměstnavatele mělo dle realizovaného elektronického dotazníkového šetření informace pouze 48,8 % respondentů/ek, což poukazuje na nedostatečnou prezentaci svých CSR aktivit ke svým zaměstnancům/kyním. Za účelem identifikace faktorů ovlivňujících vnímání firmy jakožto společensky odpovědné vznikl i na toto téma zaměřený dotazník pro zaměstnance/kyně, prostřednictvím kterého plánuje firma průběžně monitorovat její vnímání zaměstnanci/kyněmi. Z těchto zaměstnanců/kyň v dotazníkovém šetření všichni uvedli, že mezi CSR aktivity svého zaměstnavatele, které znají, patří třídění a recyklace odpadu ve firmě; 94 % uvedlo dodržování norem ČSN, ISO a OHSASV a 31 % uvedlo podporu sladování pracovního a osobního života. Při realizovaných skupinových diskuzích vyšlo najevo, že se společensky odpovědnými aktivitami firmy jsou seznámeni pouze zástupci vrcholového a středního managementu, zatímco zástupci nižšího managementu i náhodně vybraná skupina dělníků měla v dané oblasti velmi málo informací.

V současné době je firma GASCO spol. s r.o. společensky odpovědná dle koncepce CSR například následujícími způsoby:

1. Vůči zaměstnancům a zaměstnankyním:



- Podpora rovných příležitostí žen a mužů
 - Podpora sladování pracovního a osobního života
- 2. Vůči široké veřejnosti:**
- Podpora Základní a praktické školy Svítání, o.p.s. v Pardubicích
- 3. Vůči životnímu prostředí:**
- Závazek k prevenci znečišťování životního prostředí
 - Třídění a recyklace odpadů ve firmě

Firma GASCO spol. s.r.o. si je navíc vědoma zodpovědnosti k zajištění jakosti, nepoškozování životního prostředí a zajištění bezpečného pracovního prostředí. Zavedla tedy, udržuje a neustále zlepšuje integrovaný systém managementu dle norem ČSN EN ISO 9001:2016, ČSN EN ISO 14001:2016 a OHSAS 18001:2008.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

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

Veškerá doporučení auditorského týmu v rámci GA byla realizována a zapracována do firemních směrnic a procesů. Firma GASCO spol. s.r.o. je v oblasti CSR velice aktivní firmou a je společensky odpovědnou v oblasti ekonomické (zaměstnanci/kyně a firemní procesy), společenské (podpora obecně prospěšných společností) i v oblasti enviromentální (recyklace odpadů, dodržování norem). Zjištěno však bylo, že po aktualizaci webových stránek z nich zmizel popis strategie řízení, kde byla problematika CSR prvotně zapracována. Pozitivní však je, že část CSR aktivit je zde popsána stále. Po vytvoření směrnice „Koncepce CSR s ohledem na genderovou rovnost“ tato směrnice nahradila stávající dokumenty týkající se oblasti CSR. Do nové směrnice byly aktuální části roztržštěných stávajících dokumentů zapracovány a dohromady tak vytvořily komplexní celek a průvodce v oblasti CSR v souladu s principy GR firmy GASCO spol. s.r.o.

5) Dlouhodobá doporučení:

V oblasti CSR auditorský tým doporučuje průběžný monitoring možností, jak přispívat k udržitelnému rozvoji celé společnosti, a to ve vztahu ke svým zaměstnancům/kyním, k široké veřejnosti i k životnímu prostředí. Případnou aktualizaci směrnice pak za účelem udržení vysokého standardu zpracování doporučujeme průběžně aktualizovat. Směrnice musí být i do budoucna aplikovatelným podkladem pro komunikaci ohledně CSR mezi firmou, zaměstnanci/kyněmi i širokou veřejností. Současné zpracování směrnice rozvádějící pravidla a možnosti CSR ve firmě GASCO spol. s.r.o. i její zavedení do vykonávané praxe jsou nadprůměrné. Pro transparentní externí komunikaci a informování ohledně společensky odpovědných aktivit firmy GASCO spol. s.r.o. je však důležité doplnit a průběžně aktualizovat informace na webových stránkách a efektivněji o svých aktivitách v této oblasti informovat své zaměstnance/kyně.

3.5. Personální strategie

1) Úvodní informace:



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

2) Doporučení vstupního GA:

Zpracovat personální strategii a k ní příslušné dokumenty do písemné podoby. Personální strategii zpracovat také z pohledu genderové rovnosti. Zavést, popsat systém mentorování starších zaměstnanců, tak aby se částečně otupila neutěšená situace s učňovským školstvím

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Personální strategii firma GASCO spol. s r.o. rozpracovala dle doporučení vstupního GA, aktualizovala ji a harmonizovala s principy GR. Motivací pro harmonizaci strategie s principy GR bylo získání stabilní zaměstnanecké základny bez známek turbulence, vytváření přívětivého pracovního klimatu, rozvoj zaměstnanců/kyň a zvýšení jejich loajality.

Personální strategie podrobně definuje a rozvíjí následující oblasti:

1. Vymežit potřeby na kvalifikaci a kompetence, tedy schopnosti a dovednosti
2. Zhodnotit kvalifikaci a výkonný potenciál zaměstnanců/kyň
3. Plánovat investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců/kyň
4. Plánovat budoucí kapacity
5. Vytvořit systém pravidelného hodnocení

Dle realizovaného elektronického dotazníkového šetření bylo s plánováním investic do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců/kyň seznámeno 78,6 % respondentů/ek a se systémem pravidelného hodnocení 95,2 % 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 GA aktualizována dle doporučení GA, viz kapitola 3.6. 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.

GASCO spol. s r.o. dle doporučení vstupního GA zpracovalo směrnici „Personální strategie“, která zohledňuje principy GR i mentoring profesně staršími zaměstnanci/kyněmi (kapitola 3.8. Personální proces „Nábor a výběr pracovních sil“). Současné zpracování směrnice i její zavedení do vykonávané praxe jsou nadprůměrné.

5) Dlouhodobá doporučení:

Za účelem udržení vysokého standardu zpracování „Personální strategie“ doporučuje auditorský tým průběžně monitorovat a aktualizovat možnosti, jakými přistupovat



k plánování řízení lidských zdrojů a zhodnocování zaměstnaneckého potenciálu. Personální strategie musí být i do budoucna aplikovatelným podkladem při plánování řízení lidských zdrojů a zhodnocování zaměstnaneckého potenciálu.

Dále doporučujeme zpracovat jako doplnění Personální strategie firmy další personální dokumenty, a to „Etický kodex“ a „Směrnici firemní kultury“, které mohou být pro přidanou hodnotou zvyšující v zaměstnancích/kyních loajalitu a motivaci.

3.6. 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. Žádná pracovní pozice není pouze ženským či mužským povoláním. Nerovné zastoupení žen a mužů na pracovišti představuje pro zaměstnavatele nejen konkurenční nevýhodu, ale i skutečné náklady. Nesmíšené týmy vykazují nižší míru kreativity, výkonnosti a konkurenceschopnosti než týmy smíšené.

Diverzita na pracovišti podporuje stabilitu pracovních kolektivů, zvyšuje loajalitu zaměstnaných a snižuje fluktuaci. Firmy otevřené diverzitě dokáží své zaměstnance/kyně motivovat lépe než firmy uzavřené. Jsou také flexibilnější, vytváří větší prostor pro inovace a jsou atraktivnějším zaměstnavatelem. Aktivní politiku rovných příležitostí může firma využít i navenek, v práci v marketingu.

2) Doporučení vstupního GA:

Doporučujeme vytvořit aktuální organizační schéma a také dlouhodobou koncepci, která bude aktivně podporovat méně zastoupené pohlaví – tedy tu skupinu osob, která je na pracovní pozici nebo řídicí úrovni v menšině. Bohužel vzhledem ke specifickému oboru podnikání nelze všechny patra organizační struktury sestavit genderově vyváženě. Lidé pracující s těžkou technikou, nebo manuálně musí být muži, kvůli jejich stavbě těla. V tomto hledisku oceňujeme snahu o příjem nového Řidiče / Řidičky. Kdy jsme tuto informaci našli na webových stránkách firmy. Tento postup je dlouhodobě správný.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Organizační struktura firmy byla aktualizována za účelem odstranění rozporu mezi nastavením organizační struktury a vnímáním jednotlivých vrstev managementu zaměstnanci/kyněmi. Organizační struktura po její aktualizaci nemá pouze ilustrační povahu, ale je plně aplikovatelná. Nyní je možné se jejím prostřednictvím orientovat v hierarchickém uspořádání vztahů a ve vzájemných kompetencích a odpovědnosti. V realizovaném elektronickém dotazníkovém šetření uvedlo 57,1 % respondentů/ek, že znají úroveň i konkrétní umístění své pracovní pozice v rámci organizační struktury.

Organizační struktura úspěšně nastavuje komunikační pravidla, a tím sjednocuje jednotlivé podnikové činnosti, procesy i zaměstnance/kyně, čímž napomáhá dosažení společných cílů firmy. Označení jednotlivých pozic na webových stránkách není správné a dělá v organizační struktuře chaos.

Přestože již část názvů pracovních pozic byla aktualizována, stále je zde několik nesrovnalostí jako například:



Název na webových stránkách	Název v organizační struktuře
Účetní	Archivář/ka
Mzdová účetní	Mzdový/á účetní a personalista/ka
Příprava výroby, vodohospodářské stavby	Přípravář/ka
Referent technického útvaru	Neuvedena
Vedoucí výroby, plynovody	Neuvedena
Speciální práce	Neuvedena
Projektový manažer	Neuvedena
Neuvedena	Technik/čka
Neuvedena	Metrolog/žka
Neuvedena	EWE/EWT
Neuvedena	Odborný dohled
Neuvedena	Manager/ka kvality
Neuvedena	Obchodní ředitel/ka
Neuvedena	Bezpečnostní technik/čka

Nesrovnalosti u prvních tří pracovních pozic spočívají v rozdílně rozdělených kompetencích a povinnostech zaměstnanců/kyň. Jako logické a odpustitelné považuje auditorský tým opomenutí následujících pracovních pozic na webových stránkách firmy: dělnické pozice, technik/čka, metrolog/žka, EWE/EWT, odborný dohled, manager/ka kvality a bezpečnostní technik/čka. Tyto pracovní pozice vyžadují komunikaci navenek jen v ojedinělých případech. Na druhou stranu, přestože je opomenutí kontaktu na obchodní/ho ředitele/ku značným pochybením, je nutné přihlédnout ke skutečnosti, že danou pracovní pozici se již delší časové období nedaří firmě GASCO spol. s.r.o. obsadit a její funkci plní ředitel společnosti. Některé pozice ve středním managementu nejsou v organizaci dlouhodobě obsazeny a kvůli tomu je zatěžován vyšší management. V meziobdobí mezi GA a RE-A se podařilo obsadit pozici Vedoucí ekonomického útvaru, pozici Obchodní ředitel/ka bohužel nikoliv. Odvětví, ve kterém firma GASCO spol. s.r.o. působí, nedává v nižších úrovních organizační struktury příliš prostoru pro genderově vyváženou dělbu práce. Muži tvoří v úhrnu drtivou většinu zaměstnanců/kyň, což pociťují i zaměstnanci/kyně. 82,1 % z nich v realizovaném elektronickém dotazníkovém šetření uvedlo, že se denně setkávají výhradně s mužskými kolegy. Dělnické profese obsazují zpravidla muži, avšak zcela mužské osazenstvo nalézáme i v nejvyšší úrovni organizační struktury. Z krátkodobého hlediska je tento problém neřešitelný. Z dlouhodobého hlediska by bylo možné do vyššího managementu dosadit více žen.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

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

Přestože je firma na cestě k plné harmonizaci personální strategie a organizační struktury v souladu s principy GR, nalézá auditorský tým stále několik nedostatků v naplnění doporučení vstupního GA. Jedná se o nesladěnost názvů pracovních pozic v organizační struktuře a na webových stránkách. Mezi zaměstnanci/kyněmi pak mohou vznikat neshody ohledně toho, komu náleží, jaké pracovní povinnosti.



V organizační struktuře nalézáme výrazně vyšší zastoupení mužů, z čehož můžeme částečně vinit specifickou pracovních pozic vyžadujících velkou fyzickou zdatnost na nižších úrovních organizační struktury.

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.

Organizační struktura musí být i do budoucna aplikovatelným podkladem při plánování řízení lidských zdrojů a zhodnocování zaměstnaneckého potenciálu. Současné zpracování organizační struktury je průměrné.

Doporučujeme pozorně sjednotit názvy pracovních pozic uvedených v organizační struktuře firmy a názvy prezentované navenek.

Dále doporučujeme zpracovat jako doplnění „Dlouhodobou koncepci pro aktivní podporu méně zastoupeného pohlaví v jednotlivých úrovních organizační struktury firmy“, která může pro zaměstnance/kyň představovat přidanou hodnotou zvyšující jejich loajalitu a motivaci.

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

1) Úvodní informace:

Zpracování personální mapy a popis personálních procesů, propojených do dalších dokumentů jako personální směrnice, personálního adresáře dokumentů, určení kompetenčního modelu zainteresovaných zaměstnanců/kyň, směrnici s tabulkou mzdových tarifů, odměn a systému benefitů tvoří základní rámec prezentující GR ve společnosti, který je kreditem pro nábor a stabilní prostředí ve společnostech.

2) Doporučení vstupního GA:

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

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Před realizací vstupního GA byly veškeré personální procesy zapracovány do „Organizační směrnice“ jako „Personalistika, zařízení a infrastruktury“ a jako „Odpovědnost vedení a plánování“ se zaměřením na popis procesu, popis činností a přílohy. S pominutím skutečnosti, že dokumenty nebyly zpracovány jednotně, nebyly ani z části sepsány



v souladu s principy GR. Na základě doporučení GA byla zpracována samostatná a přehledná „Směrnice personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“ jakožto rámec dokumentů tvořící logickou návaznost dílčích personálních procesů, které zaměstnanec/kyně provází od vstupu do firmy, až po jeho případné opuštění firmy. Tyto fáze, kterými si každý ze zaměstnanců/kyň alespoň částečně projde, jsou ve směrnici i graficky znázorněny v podobě Schématu (mapy) personálních procesů, kde jsou detailně popsány jednotlivé procesy, způsoby jejich zavedení do praxe a vymezení školení zaměstnanců/kyň dotčených procesem.

V rámci realizovaného elektronického dotazníkového šetření byli respondenti/ky tázáni, zda byli seznámeni s personálními procesy firmy, na co odpovědělo 88,1 % respondentů/ek kladně a následně zda dokáží správně identifikovat personální procesy firmy. Správnou možnost v tomto případě zvolilo 64,3 % respondentů/ek.

Schéma personálních procesů je součástí managementu kvality. Vymezuje odpovědnost, pravomoc a žádoucí komunikaci zainteresovaných zaměstnanců/kyň v rámci jednotlivých personálních procesů směřující k efektivnímu výkonu praxe jednotlivých personálních procesů.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

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

GASCO spol. s.r.o. dle doporučení vstupního GA zpracovalo „Směrnici personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“, která stanovuje postup při náboru, přijetí a adaptaci zaměstnanců/kyň, při osobním rozvoji, hodnocení a odměňování, kariérním růstu, propouštění a odchodu zaměstnanců/kyň v souladu s principy GR (podrobněji v kapitolách 3.8. - 3.13.). Součástí směrnice je i Schéma (mapa) personálních procesů, která napomáhá rychlejšímu pochopení a intuitivnějšímu osvojení personálních procesů. Nynější zpracování směrnice i její zavedení do vykonávané praxe jsou auditorským týmem hodnoceny nadprůměrně.

5) Dlouhodobá doporučení:

Za účelem udržení vysokého standardu zpracování „Směrnici personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“ doporučuje auditorský tým průběžně monitorovat a aktualizovat schéma personálních procesů i možnosti, jakými přistupovat k řízení lidských zdrojů. Směrnice musí být i do budoucna aplikovatelným podkladem při plánování řízení lidských zdrojů a vyhodnocování funkčnosti personálních procesů. Zaměstnanci/kyně firmy jsou o personálních procesech firmy informováni poměrně dobře, avšak průběžná aktualizace a diskuze na toto téma by mohla být přínosná i pro zbývající zaměstnance/kyně, kteří si personální procesy do paměti uložili špatně, a také pro ty, kteří personální procesy firmy neznají.

3.8. Personální proces „Nábor a výběr pracovních sil“

1) Úvodní informace:



Proces výběru a přijímání pracovních sil je důležitým mechanismem, který významně ovlivňuje personální složení firmy. Pro firmu je pravděpodobně nejdůležitější, aby přijímala co nejkvalitnější zaměstnance/kyně za daných podmínek a části organizační struktury, kde je možno z hlediska typu profese zaměstnávat ženy i muže. Z hlediska dlouhodobé strategie a rozrůstání se firmy co do počtu zaměstnanců/kyň, by bylo dobré dát důraz na diverzitu týmu jako dlouhodobou komparativní výhodu. Z hlediska GR je důležité, aby proces zadávání volných pracovních pozic, výběru a přijímání nesnižoval šance potenciálních zájemců a zájemkyň, aby je nepoškozoval na jejich právech a transparentně genderově znělo zadání na internetových stránkách firmy.

2) Doporučení vstupního GA:

Bylo by dobré mít v popisu jednotlivých personálních procesů v rámci personálních směrnic schválené vzory personální inzerce na jednotlivé pracovní pozice. Je nutné vytvořit tým, který bude, na základě pověření, zpracovávat celý proces od požadavku na obsazení volné pracovní pozice až po přijetí pracovníka. Celý náborový proces by měl být nastaven a popsán v personální směrnici tak, aby se stal dalším kreditem pro nábor pracovníků a mohl být transparentně vydaný jeden z bodů managementu kvality, a důvodů proč zvolit jako zaměstnavatele práce společnost GASCO spol. s r.o. Stejně tak výběrové řízení by bylo vhodné transparentně popsat a dobře zdokumentovat, včetně evidování důvodů pro přijetí či nepřijetí specifického uchazeče či uchazečky. Dokumentace by měla být archivována. Výběrová kritéria by měla být formulována genderově korektním jazykem, a to i při využití služeb personální agentury. Přijímacího pohovoru by se měli účastnit minimálně dva lidé, ideálně muž a žena, aby se snížila možnost osobní předpojatosti. Pracovníci a pracovnice zodpovědní za nábor by měli být proškolení v problematice genderové ne/rovnosti.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Od realizace vstupního GA byly v rámci realizace projektu „Aplikace genderového auditu ve firmě GASCO spol. s r.o.“ na základě doporučení auditorského týmu v rámci vstupního GA vytvořen dokument „Vzory personální inzerce“, samotný náborový proces je v dostatečné míře rozpracován ve „Směrnici personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“.

Dokument „Vzory personální inzerce“ upravuje základní podobu inzerátů pro jednotlivé pracovní pozice typické pro firmu GASCO spol. s r.o. a výrazně urychluje personální proces „Nábor a výběr pracovních sil“. Dokument obsahuje popis hlavních činností v rámci inzerované pracovní pozice, základní výčet požadovaných dovedností a znalostí představující kompetence uchazečů o zaměstnání, místo výkonu práce, typ pracovního a smluvního vztahu, požadované vzdělání, způsob požadované odpovědi na inzerát, kontakt na osobu pověřenou nábořem zaměstnanců/kyň, souhlas se zpracováním osobních údajů, popis nabízeného pracovního zázemí firmou a popis pro uchazeče jakožto potenciálního zaměstnance/kyni dosažitelných firemních benefitů.

Předběžně schválené a zaručené pracovní podmínky pro uchazeče/ky o zaměstnání umožňují personalistovi/ce při přijetí požadavku na obsazení pracovní pozice od nižšího managementu reagovat rychle a sjednat s vedoucí/m zaměstnancem/kyní pouze podrobnější specifikace požadavků na uchazeče/ku a nabízených benefitů či výhod, které by ji/jej mohly zaujmout a schválení ředitele/ky firmy. Vzory personální inzerce však výrazně urychlí celý



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

„Směrnice personálních procesů“ popisuje veškeré personální procesy firmy. Její vznik představuje pro firmu zároveň vznik nového efektivního nástroje pro nábor zaměstnanců/kyň. Náboru zaměstnanců/kyň je zde věnována první kapitola. Směrnice upravuje zdroje získávání zaměstnanců/kyň včetně strategie potenciálního využití zdrojů nových, komunikační kanály pro oslovení uchazečů/ek o zaměstnání, motivační složku za získání nového zaměstnance/kyně, nabídku zaměstnaneckých benefitů a výhod a samotný postup při náboru zaměstnanců/kyň.

Firma GASCO spol. s.r.o. inzeruje volné pracovní pozice na svých webových stránkách, prostřednictvím Úřadu práce Pardubice a jeho webových stránkách a v případě naléhavé nutnosti obsazení pracovní pozice i na jiných pracovních portálech jako například kurzy.cz, pracepardubice.cz, pracomat.cz, jobs.cz, spravnykrok.cz, cz.indeed.com, personalka.cz a hitprace.cz. Právě díky zveřejnění pracovní nabídky i na pracovních portálech se podařilo firmě GASCO spol. s.r.o. v poměrně krátkém čase obsadit pracovní pozici „Účetní“. V současné době je na pracovních portálech vyvěšena i pracovní nabídka „Řidič/ka nákladních automobilů“.

Na svých webových stránkách firma GASCO spol. s.r.o. prezentuje neobsazené pracovní pozice v sekci „Kariéra“. Pracovní pozice jsou zpracovány přehledně a orientování zde, jakožto na celých webových stránkách, je pro návštěvníka velmi intuitivní. Nejsou zde patrné žádné formy genderové nerovnosti, až na jeden z pracovních inzerátů, kde je pracovní pozice nazvána pouze „Stavební dělník“. Přestože se na danou pracovní pozici vyžaduje fyzická zdatnost a je zde předpoklad, že pracovní pozice bude ve výsledku obsazena mužem, jedná se o genderově nerovnou komunikaci. Zda uchazeč/ka splňuje tento požadavek by mělo být vyjasněno po vzájemné komunikaci ve fázi náboru nebo ve zkušební době.

Ve prospěch definitivního rozhodnutí pracovat ve firmě GASCO spol. s.r.o. bylo pro 57,1 % respondentů/ek z řad zaměstnanců/kyň rozhodující otevřená a přátelská komunikace ve fázi náboru, pro 36,9 % respondentů/ek to byla nízká dojezdová vzdálenost do zaměstnání a pro 6 % respondentů/ek to byla výše finančního ohodnocení či zaměstnanecké benefity.

Výběrové řízení při obsazování nižšího managementu a dělnických pozicích probíhají s jeho budoucím nadřízeným/ou a personalistou/kou, zatímco výběrového řízení při obsazování středního a vrcholového managementu se účastní i sám/a ředitel/ka spolu s personalitou/kou. Nábor zaměstnanců/kyň a výběrová řízení jsou nyní plně v gesci jediné osoby vykonávající funkci personalisty/ky a funkci mzdový/é účetní.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:



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

GASCO spol. s.r.o. dle doporučení vstupního GA zpracovalo „Směrnici personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“, která stanovuje mimo jiné i postup při náboru. Dále firma zpracovala i „Vzory personální inzerce“, které napomáhá rychlejšímu uspokojení potřeby obsazení pracovní pozice a výrazně zkracují čas mezi identifikací potřeby a samotným zveřejněním pracovní pozice. Nynější zpracování směrnice personálních procesů i „Vzorů personální inzerce“ i jejich zavedení do vykonávané praxe jsou auditorským týmem hodnoceny nadprůměrně.

Své pracovní nabídky firma GASCO spol. s.r.o. zveřejňuje na svých webových stránkách, prostřednictvím Úřadu práce Pardubice a skrze pracovní portály. Na webových stránkách firmy nalézáme v jednom případě genderově nekorektní pojmenování pracovní pozice. Průběh výběrových řízení sledává auditorský tým v souladu s principy GR.

5) Dlouhodobá doporučení:

Doporučujeme pouze drobnou korekci, a to opravu názvu pracovní pozice „Stavební dělník či dělnice“ na webových stránkách firmy v sekci kariérních nabídek.

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

Průběh výběrového řízení by bylo přínosné dále rozpracovat transparentně jej pro účely budoucího náboru a výběru zaměstnanců/kyň popsat. Při výběrovém řízení by bylo vhodné transparentně popsat a dobře zdokumentovat, včetně evidování důvodů pro přijetí či nepřijetí specifického uchazeče či uchazečky. Dokumentace by měla být archivována. V případě zájmu o zpětnou vazbu neúspěšné/ho uchazeče/ky o zaměstnání mohou s personalistou/kou jednotlivé body prodiskutovat.

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

3.9. Personální proces „Příjem nového zaměstnance/kyně 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:

Pokud by se společnost GASCO spol. s r.o. chtěla posunout nad oblast kogentních ustanovení zák. 262/2006 Sb. a navazujících právních předpisů a nastavit příjem pracovníků jako genderově transparentní proces řízení lidských zdrojů, bylo by dobré, do nové personální směrnice dopsat všechny podprocesy, týkající se genderově rovného zacházení při příjmu, zaškolování a vyhodnocení doby zácvičku, nastavení možnosti a cílů rozvoje každého nastupujícího bez rozdílu pohlaví a pracovního zařazení. Doporučujeme vytvořit tzv. Orientační balíček pro nově přijatého zaměstnance, který mu usnadní orientaci a adaptaci ve firmě. Také by bylo dobré vytvořit s každým nově přijatým zaměstnancem Individuální plán práce nově přijatého zaměstnance s důrazem na GR. Všechny nové dokumenty s tímto související dokumentovat a pravidelně v rámci personálního controllingu vyhodnocovat.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Od realizace vstupního GA byl na základě doporučení auditorského týmu vytvořen dokument „Orientační balíček pro nováčka“, samotný proces přijímání zaměstnanců/kyň je rozpracován ve směrnici „Příjem nového pracovníka“. Oblast přijímání zaměstnanců/kyň byla tedy písemně rozpracována a zakotvena v managementu kvality a zavedena do praxe v oblasti řízení lidských zdrojů.

Směrnice „Příjem nového pracovníka“ podrobně rozvádí náplň a přínosy adaptačního procesu přijímaného zaměstnance/kyně i způsob stanovení délky adaptačního procesu na základě složitosti úkonů dané pracovní pozice a odbornosti nově přijaté/ho zaměstnance/kyně. Dále popisuje jednotlivé podprocesy týkající se genderově rovného zacházení při příjmu, zaškolování a nastavení možnosti a cílů rozvoje každého nastupujícího bez rozdílu pohlaví a pracovního zařazení. Celá směrnice je přehledná a obsahuje veškeré potřebné náležitosti.

Oceňujeme i zpracování tabulky zaškolení nových zaměstnanců/kyň a schéma adaptačního procesu zaměstnance/kyně. Tabulka zaškolení nových zaměstnanců/kyň slouží ve firmě GASCO spol. s r.o. pro nové zaměstnance/kyně i jejich nadřízené jako opěrný bod při určení fáze adaptačního procesu, ve které se daný/á zaměstnanec/kyně dle počtu absolvovaných školení nachází. Schéma adaptačního procesu zaměstnance/kyně obsahuje dále konkrétně vymezené činnosti, odpovědné osoby i časové vymezení jednotlivých podprocesů přijímání zaměstnanců/kyň, které může být přínosné pro všechny osoby zainteresované v přijímacím a adaptačním procesu nového/ho zaměstnance/kyně. Nově vytvořený „Orientační balíček pro nováčka“ představuje personální dokument, který nového/mu zaměstnanci/kyňi představí stěžejní informace o firmě, vedení a jeho/jejího přímého nadřízeného, organizační strukturu společnosti a firemní benefity. Tento dokument nového/mu zaměstnanci/kyňi usnadní orientaci a adaptaci ve firmě.

Každý/á zaměstnanec/kyně má při nástupu do zaměstnání k výkonu svých pracovních úkonů v počátcích k ruce svého neoficiálního „mentora/ku“, což si auditorský tým ověřil v praxi a tuto část přijímacího procesu oceňuje, firma však tuto skutečnost neuvedla v žádné směrnici spojené s příjmem zaměstnanců/kyň. Při příjmu zaměstnance/kyně se striktně dbá na dodržování veškerých zákonných norem. Pracovní smlouvy jsou dle zjištění auditorského týmu zpracovány v souladu s genderově korektním jazykem.



V rámci realizovaného elektronického dotazníkového šetření mezi zaměstnanci/kyněmi firmy bylo zjištěno, že u příjmu na svou pracovní pozici ocenili nejvíce (76,2 % respondentů/ek) ochotu přidělených mentorů/ek, na které se mohli obracet s veškerými dotazy, poté uvolněnou atmosféru na pracovišti (40,5 %) a na třetím místě jasně definované požadavky na nového zaměstnance/kyni v procesu zapracování (23,8 %).

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

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

Firma má dle doporučení vstupního GA zpracovány personální dokumenty „Příjem nového pracovníka“ a také „Orientační balíček pro nováčka“. Personální proces se na základě nově vytvořených dokumentů dle hodnocení auditorského týmu podařilo velmi zdařile zavést do vykonávané praxe. Každý nový zaměstnanec/kyně má k dispozici svého mentora/ku, avšak odměňování mentora/ky firma doposud do žádné směrnice nezavedla. Ve vykonávané praxi je poskytnutý mentoring vnímán velice pozitivně, což dokládají i výstupy realizovaného dotazníkového šetření.

5) Dlouhodobá doporučení:

Jako dodatek k dosud zpracovaným personálním dokumentům doporučujeme vytvořit šablonu „Individuálního plánu práce nově přijatého zaměstnance/kyně“. Individuální plán bude pro každého vedoucího zaměstnance/kyni a nově přijatého/tou zaměstnance/kyni při procesu přijímání představovat pomocnou ruku a umožní obě stranám srozumitelně komunikovat ohledně problémových oblastí.

Dále doporučujeme zanést do směrnice přijímání zaměstnanců/kyň i do směrnice odměňování zaměstnanců/kyň pravidla a výši odměny za mentorování. Svě zaměstnance/kyně je k mentorování nutné motivovat, nikoliv jim pouze přidat další pracovní povinnost. Další rozvedení problematiky by bylo vhodné i v případě vyhodnocování tříměsíční zkušební doby jako podklad pro hodnotící rozhovor se zaměstnancem/kyní.

Všechny dokumenty související s přijímáním zaměstnanců/kyň doporučujeme pravidelně v rámci personálního controllingu vyhodnocovat a případně provést revizi.

3.10. Personální proces „Hodnocení a odměňování práce zaměstnanců/kyň 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:

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

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

GASCO spol. s.r.o. dle doporučení vstupního GA zpracovalo „Směrnici personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“, která stanovuje mimo jiné i postup při hodnocení zaměstnanců/kyň. Daná oblast má tedy díky realizaci doporučení vstupního GA pevný rámec hodnocení zaměstnanců/kyň v době trvání jejich pracovního poměru. Veškeré podprocesy uvedené ve směrnici byly úspěšně převedeny do vykonávané praxe. Každoročně jsou se zaměstnanci/kyněmi realizovány hodnotící rozhovory.

Většina (65,5 %) dotazovaných zaměstnanců/kyň se nechala v realizovaném dotazníkovém šetření slyšet, že je výstupy těchto rozhovorů motivovaly. Pro 17,9 % dotazovaných zaměstnanců/kyň představovaly výstupy hodnotících rozhovorů odrazový můstek při jejich dalším profesním či osobním rozvoji. Hodnocení vedoucími zaměstnanci/kyněmi je vždy genderově korektní bez známek diskriminace. Pozitivní dopad hodnotících rozhovorů na pracovní výkon zaměstnance/kyň vyzdvihuje i 57,1 % respondentů/ek z jednotlivých úrovní managementu firmy. Nadstandardní zpracování auditované oblasti nám potvrdily i realizované skupinové diskuze. Na přínosnosti pravidelných hodnotících rozhovorů se shodly všechny skupiny oslovených zástupců vrcholového, středního i nižšího managementu, a i náhodně vybraná skupina dělníků.

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



harmonizována například i směrnice „Kariérní růst“. Doposud se však firmě nepodařilo zpracovat a zavést do praxe směrnici „Age managementu“.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

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

Firma má zpracovanou „Směrnici personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“, která stanovuje mimo jiné i postup při hodnocení. Zavedení pravidelných hodnotících rozhovorů bylo v dotazníkovém šetření pozitivně hodnoceno zaměstnanci/kyněmi i jednotlivými úrovněmi managementu. Hodnocení vedoucími zaměstnanci/kyněmi je vždy genderově korektní bez známek diskriminace.

5) Dlouhodobá doporučení:

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

Zároveň po dokončení směrnice „Age management“ doporučujeme začlenit otázku age managementu i do personálního procesu hodnocení.

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:

Také navrhujeme do systému managementu kvality vytvořit dokument „Systém odměňování a benefitů pro zaměstnance“ a propojit je s dalšími procesními dokumenty a během procesu „Příjem nového pracovníka do společnosti, doba zácvičku ve zkušební době“ ho s tímto dokumentem seznámit. Příslušné ujednání v daném dokumentu by mohlo dát najevo genderovou vyváženost v tom smyslu, že odměny mezi zaměstnavatelem a zaměstnaným v pracovní smlouvě je dvoustrannou záležitostí.

Zvláště doporučujeme zpracovat do interních směrnic mechanismus pro podání stížnosti/rozporu na výši své odměny, pokud má zaměstnanec/zaměstnankyně obavy, že



za stejnou práci, stejné hodnoty pobírá nižší plat než kolega/kolegyně a taky mechanismus žádost o zvýšení mzdy. Výše uvedené se týká i pohyblivé složky mzdy.

Pro společnost GASCO spol. s r.o. by bylo vhodné transparentně zpracovat možnost benefitů v co největším propojení personálních procesů a podnikové kultury, dále pak ve vnějších dokumentech (informačních brožurách, www stránkách, personální inzerci aj.) tvořících kredit společnosti.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Na základě doporučení GA byla zpracována směrnice „Systém odměňování a benefitů pro zaměstnance/kyně“, kde je zaměstnancům/kyním k dispozici transparentní přehled veškerých benefitů jak pro všechny zaměstnance/kyně, tak benefity navíc určené pouze pro THP zaměstnance/kyně. Směrnice obsahuje i seznam možných zaměstnaneckých benefitů, o jejichž využití do budoucna je firma ochotna vést diskuzi a přehledem jejich vlivu na daň z příjmu a odpočet DPH. Systém benefitů pro motivaci zaměstnanců/kyň je však stále schvalován nárazově dle ekonomické situace na poradě vedení firmy. V rámci realizovaného elektronického dotazníkového šetření se auditorův tým tázal zaměstnanců/kyň firma, zda vědí, na jaké zaměstnanecké benefity mají nárok, 48,8 % z nich odpovědělo ano. V další otázce měli dotazovaní/é zaměstnanci/kyně vyznačit, které zaměstnanecké benefity firma GASCO spol. s r.o. v současné době svým zaměstnancům/kyním nabízí. 67,9 % dotazovaných vyplnilo otázku chybně.

Oblast odměňování je dále zpracována ve „Směrnici personálních procesů“, kde je jí věnována spolu s hodnocením čtvrtá kapitola. Odměna za vykonanou práci je zaměstnancům/kyním poskytována podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti, obtížnosti pracovních podmínek, výkonosti a podle dosahovaných výsledků bez známek diskriminace na základě věku, pohlaví či rasy. Dále zde má firma ukotven systém odměňování dělnických i THP pozic a výši příplatků za pohotovost na pracovišti i v domácím prostředí. Personální proces odměňování je nyní v několika logicky návazných bodech propojen i s procesem příjmu zaměstnanců/kyň (v případě nastavení výše odměny za vykonanou práci), hodnocení zaměstnanců/kyň (v případě odměňování za vysokou pracovní výkonnost zaměstnance/kyně) i procesem kariérní růst (v případě povýšení a s tím spojené výše odměny), se kterými úzce souvisí. K dnešnímu dni však firma GASCO spol. s r.o. postrádá dopracování mechanismu pro podání stížnosti/rozporu na výši své odměny i mechanismus žádosti o zvýšení mzdy. Se zaměstnaneckými benefity jsou nyní zaměstnanci a zaměstnankyně seznamováni již ve fázi nábory, jelikož firma GASCO spol. s r.o. 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.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

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

Firma dle doporučení zpracovala „Směrnici personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“ stanovující mimo jiné i postup při nábory. Dále firma zpracovala i směrnici „Systém odměňování a benefitů pro zaměstnance/kyně“ která přehledně představuje dosažitelné zaměstnanecké benefity i přehled možných benefitů, o



jejichž zavedení do vykonávané praxe chce se zaměstnanci/kyněmi diskutovat na základě jejich projeveného zájmu. Nynější zpracování směrnice personálních procesů i „Systém odměňování a benefitů pro zaměstnance/kyně“ je auditorským týmem hodnoceno nadprůměrně a v souladu s principy GR. Pokroky při jejich zavedení do vykonávané praxe jsou dle auditorského týmu chvályhodné, avšak firma GASCO spol. s r.o. je stále uprostřed procesu jejich zavádění. Výrazná část zaměstnanců/kyň doposud s možnostmi zaměstnaneckých benefitů nebyla plně seznámena, přestože jsou transparentně zveřejněny jak v rámci pracovních inzerátů, tak v rámci všem zaměstnancům/kyním dostupné personální směrnice zaměřené na odměňování.

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 do interních směrnic zapracovat mechanismus pro podání stížnosti/rozporu na výši své odměny i mechanismus žádosti o zvýšení mzdy.

Dále doporučuje zaměstnance/kyně lépe seznámit s možnostmi využití zaměstnaneckých benefitů.

3.11. Personální proces „Vzdělávání a kariérní růst zaměstnanců/kyň“

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:

Pro další hospodářský rok by bylo dobré pomocí controllingových výstupů vyhodnotit náklady na zákonné školení, udržení profesních průkazů způsobilosti a rozšíření profesních



průkazů. Dále pak vyhodnotit nákladovost na školení z oblasti odborného vzdělávání a vzdělávání měkkých dovedností.

Zavedením dokumentů „řízení talentů“ pak naplánovat další vzdělávání a zahrnout je do plánu rozpočtu společnosti. Také by bylo vhodné zavést do personálních procesů age management, aby firma mohla například starším zaměstnancům/kyním nabídnout jinou pozici. Doporučujeme vytvořit systém a rozpracovat ho v dokumentu personální směrnice na genderově vyvážený rozhodovací proces motivace zaměstnanců formou možnosti vzdělávání se strategií zvýšení jejich loajality ke společnosti.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

GASCO spol. s.r.o. dle doporučení vstupního GA zpracovalo „Směrnici personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“, která stanovuje mimo jiné i postup při plánování vzdělávání zaměstnanců/kyň a podpoře jejich osobního rozvoje. Pro vedoucí zaměstnance/kyně i řadové zaměstnance/kyně byly vypracovány „Vzdělávací mapy“ jednotlivých pracovních pozic jako 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 nevědělo celých 75 % oslovených zaměstnanců/kyň. Vzdělávací mapu své pracovní pozice pak vidělo pouhých 6 % respondentů/ek z řad zaměstnanců/kyň.

Nově byla na základě doporučení GA vytvořena personální směrnice „Řízení talentů“, která firmě GASCO spol. s.r.o. napomáhá identifikovat v řadách svých zaměstnanců/kyň ty, kteří se rychle učí novým věcem, mají aspiraci se dále profesně i osobně rozvíjet a ve své nynější pozici podávají nadprůměrné výsledky. Řízení talentů po jeho zavedení do vykonávané praxe nyní ovlivňuje i další personální procesy jako například nábor zaměstnanců/kyň, přijímání zaměstnanců/kyň, hodnocení a odměňování a další. Firmou GASCO spol. s.r.o. byly popsány základní metody pro identifikaci talentů v řadách stávajících zaměstnanců/kyň. Jedná se o psychologické testy, assessment centra a strukturované rozhovory. Do vykonávané praxe bylo zavedeno i vyhodnocování úspěšnosti řízení talentů do vykonávané praxe indexem ROI. Firma se však k dnešnímu dni nikterak nezabývá age managementem a veškeré nastavené aktivity v personálním procesu „Vzdělávání a kariéerní růst zaměstnanců/kyň“ tedy můžou vůči této skupině zaměstnanců/kyň vykazovat prvky nepřímé diskriminace.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

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

Dle doporučení vstupního GA byly nově vytvořeny a zavedeny do praxe klíčové personální směrnice rozvádějící oblast vzdělávání ve firmě. Směrnice „Vzdělávací mapy“ napomáhá při volbě vhodného školení, odborného kurzu či profesní zkoušky. Vytvořena byla i směrnice „Řízení talentů“, která firmě napomáhá identifikovat potenciální talenty v řadách stávajících zaměstnanců/kyň a vhodně zvolit podporu a plán jejich dalšího profesního a osobního rozvoje. Mezi personálními dokumenty není zpracován age management, ani není zaveden do praxe. Některé vzdělávací aktivity mohou tedy pro skupinu starších zaměstnanců/kyň vykazovat prvky nepřímé diskriminace.



5) Dlouhodobá doporučení:

Doporučujeme dopracovat samostatnou personální směrnici věnující se age managementu a následně ji zavést do vykonávané praxe. Veškeré náklady na vzdělávání zaměstnanců/kyň doporučujeme pravidelně v rámci controllingu vyhodnocovat.

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

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Na základě doporučení GA byla zpracována směrnice „Směrnici personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“, kde je zaměstnancům/kyním k dispozici přehled úkolů pro zavedení personálního procesu kariérní růst, které si firma vytyčila a k jejichž dosažení začala vykonávat první kroky. Tento personální proces je úzce propojen, jak se vzdělávám zaměstnanec/kyně, tak s procesem hodnocení a odměňování. Díky logické návaznosti zmíněných personálních procesů je na základě hodnotících rozhovorů identifikována motivace zaměstnanec/kyně, jeho/její aspirace i osobní vize. V návaznosti na výstup hodnotících pohovorů jsou pak zaměstnanci/kyně zařazeni mezi firemní „talenty“ nebo je s nimi diskutováno o dalších možnostech kariérního růstu.

Se skutečností, že firma začala podnikat kroky pro úspěšné zavedení personálního procesu kariérní růst, bylo dle realizovaného elektronického dotazníkového šetření seznámeno 64,3 % dotazovaných zaměstnanců/kyň.

Každá pracovní pozice ve firmě GASCO spol. s r.o bohužel neumožňuje růst vertikálně organizační strukturou a i kvalitní/ho zaměstnanec/kyní může stereotypnost jeho pracovních úkonů otupit. V těchto případech je zaměstnanci/kyněmi diskutováno o možnostech jejich dalšího profesního rozvoje či odměňování jako náhradu neuskutečnitelnosti kariérního růstu, jak je obecně chápán. Typicky se pak jedná konkrétně o mzdové zvýhodnění zaměstnanec/kyně, zavedení pohyblivé složky mzdy, přeřazení na jinou složitější a finančně lépe ohodnocenou pracovní pozici, zvýšení odpovědnosti, přiřazení na nový projekt firmy, umožnění zastupovat svého nadřízeného v jeho nepřítomnosti apod. V realizovaném elektronickém dotazníkovém šetření byly identifikovány 3 nejžádanější způsoby profesního růstu na pracovní pozici, na které klasické



povýšení není možné. Zaměstnanci/kyně měli možnost zvolit najednou až 3 možnosti. Jednalo se o pohyblivou složku mzdy (78,6 %), přeřazení na jinou složitější a finančně lépe ohodnocenou pracovní pozici (58,3 %) a přeřazení na nový inovativní projekt firmy (42,9 %).

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 zpracovala „Směrnici personálních procesů v oblasti genderově vyváženého řízení lidských zdrojů“, která představuje mimo jiné i základní rámec pro kariérní růst zaměstnanců/kyň ve firmě. Přestože se jedná o první zavedení personálního procesu do směrnic, jeho zavedení hodnotí auditorský tým nadprůměrně. O možnostech kariérního růstu je se zaměstnanci/kyněmi diskutováno na základě výstupů pravidelných hodnotících rozhovorů.

5) Dlouhodobá doporučení:

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

3.12. Personální proces „Propouštění a odchod zaměstnanců/kyň“

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. V této oblasti by bylo potřeba kromě výstupního formuláře, který je precizně zpracován, tento výstupní formulář statisticky zhodnotit. I tato oblast by měla být zpracována v personální směrnici včetně pravomocí a postupů. Zavedené informace se mohou v budoucnosti hodit na měření atraktivity firmy pro cílený výběr kvalitního personálu a sledování případného nevhodného chování nadřízených nebo kolegů a kolegyň.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Firma GASCO spol. s.r.o. na základě doporučení vstupního GA dále personální proces „Propouštění a odchod zaměstnanců/kyň“ rozpracovala. Nyní již má zcela zpracován a zaveden do praxe postup při propouštění zaměstnanců/kyň. Firma se při propouštění zaměstnanců/kyň nedopouští žádného znaku diskriminace. Do praxe také úspěšně zavádí



pilotní statistické vyhodnocování důvodů ukončení pracovního poměru, tento postup však doposud nebyl zanesen do personálních dokumentů.

Firma si od tohoto počínání slibuje identifikování poměru zaměstnanců/kyň odcházejících z důvodu nesladění rodinného, osobního a pracovního života; z důvodu nemožnosti vzdělávání či kariérního růstu nebo například nespokojenosti s výší odměny za vykonanou práci.

Firma zavedla pilotní statistické vyhodnocování důvodů ukončení pracovního poměru, tento postup však doposud nebyl zanesen do personálních dokumentů. Vzhledem ke skutečnosti, že je tento postup zaveden do praxe poměrně krátkou dobu, začnou mít získaná data odcházejících zaměstnanců/kyň vypovídající hodnotu až postupem času. Firma si dosud nevyčíslila náklady spojené s odchodem zaměstnance/kyně a náborem nového zaměstnance/kyně. Vyčíslení těchto nákladů by firmu mohlo motivovat k rychlému uvádění veškerých nových opatření a aktivit v rámci personálních procesů v souladu s potřebami svých zaměstnanců/kyň. Zefektivnění personálního procesu „Propouštění a odchod zaměstnanců/kyň“ může tak ve svém důsledku představovat cestu ke zefektivnění veškerých personálních procesů a identifikování slabých stránek firmy GASCO spol. s r.o., které vnímají řadoví/é zaměstnanci/kyně a vedení již nikoliv.

V rámci elektronického dotazníkového šetření byli zaměstnanci/kyně tázáni/y, zda někdy uvažovali o odchodu z firmy GASCO spol s.r.o. a pokud ano, z jakého důvodu. Z výsledků vyplývá, že 14,3 % dotazovaných respondentů/ek odchodu z firmy zvažovalo. Mezi tři nejčastěji zastoupené důvody patřila nespokojenost s vykonávanou pracovní pozicí, dále nízká odměna za vykonanou práci a na třetím místě se umístilo nezapadnutí do pracovního kolektivu.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

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

Firma GASCO spol s.r.o. na základě doporučení vstupního GA dále personální proces „Propouštění a odchod zaměstnanců/kyň“ rozpracovala a zavedla do praxe. Do praxe také úspěšně zavádí pilotní statistické vyhodnocování důvodů ukončení pracovního poměru, tento postup však doposud nebyl zanesen do personálních dokumentů. Vzhledem ke skutečnosti, že je tento postup zaveden do praxe poměrně krátkou dobu, začnou mít získaná data odcházejících zaměstnanců/kyň vypovídající hodnotu až postupem času.

5) Dlouhodobá doporučení:

Doporučujeme dlouhodobé statistické vyhodnocování dat z výstupních formulářů a zároveň vyčíslení nákladů spojených s odchodem zaměstnance/kyně a náborem zaměstnance/kyně nového/ho na jednotlivých pracovních pozicích. Tento počínání může firmě pomoci identifikovat klíčové pracovní pozice, na které je nutné se pro-zaměstnaneckými aktivitami zaměřit intenzivněji.

Doporučujeme všechny dokumenty související s propouštěním a odchodem zaměstnanců/kyň průběžně aktualizovat.



3.13. Personální proces „Sladění osobního, rodinného a pracovního života“

1) Úvodní informace:

Nabídka a dostupnost flexibilních pracovních režimů jsou pro zaměstnané jedním z možných kritérií při volbě zaměstnavatele. Pracovní život a jeho sladění se soukromým životem nejen zvyšuje osobní spokojenost zaměstnanců/kyň, ale také zvyšuje jejich loajalitu a motivovanost. Možnost využití flexibilního pracovního úvazku by však mělo být dostupné pro všechny pracující bez rozdílu. Pouze tak nedojde k podhodnocení práce osob, které tyto typy úvazků využívají primárně kvůli neměnnému důvodu, např. kvůli péči o děti nebo rodinného příslušníka.

Flexibilní pracovní režimy můžeme rozlišit podle typu a délky pracovní doby (např. dohoda o provedení pracovní činnosti, spolupráce na základě živnostenského oprávnění, zkrácená pracovní doba, její rozvržení v pracovním týdnu, pružná pracovní doba) a místa výkonu (home-office). Výhody při využití flexibilní formy pracovních úvazků nepochybně vyplývají pro obě strany – zaměstnavatel nemusí zaučovat brigádníka či krátkodobý záskok za rodičovskou dovolenou a zaměstnaní neztratí kontakt s firmou, soustavně prohlubují své profesní zkušenosti a zvyšuje se jejich loajalita vůči zaměstnavateli.

2) Doporučení vstupního GA:

V této oblasti by bylo dobré to, co je uvedeno do praxe uvádět ve veřejně dostupných dokumentech, více o možnostech návratu po MD/RD informovat a vytvářet tak image společnosti. Doporučujeme vytvořit informační brožuru pro „Maminky a tatínky“, ve které by zaměstnavatel tyto osoby více informoval, jakým způsobem je možné v době MD/RD se zaměstnavatelem spolupracovat, jak bude například vypadat návrat zaměstnance po MD/RD atd.

3) Aplikace doporučení vstupního GA:

Od realizace vstupního GA byl na základě doporučení auditorského týmu vytvořen dokument „Problematika sladění osobního, rodinného a pracovního života zaměstnanců/kyň“, který vyjadřuje vizi firmy ohledně dalšího směřování oblasti sladění osobního, rodinného a pracovního života. Jsou zde analyzovány jednotlivé přínosy nastavení prarodinných opatření z pohledu samotného/ho zaměstnance/kyně, zaměstnavatele i společnost spolu jednotlivými příklady již využívaných nástrojů i nástrojů, které by se dle zájmu zaměstnanců/kyň mohly ve firmě potenciálně zavést.

V realizovaném elektronickém dotazníkovém šetření byli osloveni zaměstnanci/kyně tázáni, která opatření by jako rodiče převážně zodpovídající za zajištění péče o jejich děti ocenili. Zvolit mohli maximálně 3 odpovědi. Nejvíce bylo zastoupeno umožnění využití flexibilních forem práce (79,8 %); na druhém místě psychologické, finanční či právní poradenství v tíživých situacích (70,2 %) a poté sick days (47,6 %).

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

- Pružná pracovní doba
- Částečné úvazky



- Home office
- Plány osobního a kariérového rozvoje v průběhu MD/RD
- Kontakt s rodiči na MD/RD (zasílání informačních zpráv, firemní společenské akce)
- Plány návratu do zaměstnání nebo snižování úvazku před plánovaným odchodem
- Neplacené volno pro rodiče
- Firemní akce zahrnující členy rodiny zaměstnanců/kyň (např. lyžařské zájezdy)

Před vytvořením výše zmíněných personálních dokumentů museli nastávající rodiče z řad zaměstnanců/kyň čerpat veškeré informace výhradně z bezprostřední komunikace s personalistou/kou, a to na základě jejich vlastního proaktivního přístupu. V opačném případě jsou s nimi sepsány a vyřízeny pouze základní administrativní úkony.

4) Identifikace pokroku a úspěšnosti při zavádění doporučení:

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

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

5) Dlouhodobá doporučení:

Doporučujeme tedy všechny dokumenty související se sladěním osobního, rodinného a pracovního života zaměstnanců/kyň pouze průběžně aktualizovat.

4. Závěrečná doporučení vycházející z genderového re-auditů

Na základě identifikace pokroku a úspěšnosti firmy GASCO spol. s.r.o. při zavádění jednotlivých doporučení vycházejících ze vstupního GA realizovaného v roce 2017 tým genderových auditorů hodnotí naplnění doporučení jako dostatečné. Hledisko harmonizace personálních dokumentů a vykonávané praxe s principy GR bylo ve všech případech naplněno. Identifikované nedostatky tkvěly především v samotném nedopracování některých personálních dokumentů, v opomenutí začlenění principů GR a genderově korektní komunikace pouze v ojedinělých případech. Hledisko genderové vyváženosti a rovnosti je ve firmě GASCO spol. s.r.o. splněno s ohledem na specifické pracovní prostředí.

Ve dvouletém období byla většina doporučení týmu genderových auditorů zavedena jak do personálních dokumentů a směrnic firmy, tak do vykonávané praxe. Toto období bylo vyhrazeno vyplnění mezer v personálních dokumentech a nastavení vykonávané praxe



v souladu s principy GR. Vzhledem k poměrně krátkému časovému období k zavedení tak velkého počtu nových personálních směrnic a návazných personálních procesů do vykonávané praxe tým genderových auditorů firmě GASCO spol. s.r.o. zpracoval doporučení do budoucna. Tyto doporučení napomohou firmě přivést harmonizaci personálních dokumentů k úspěšnému konci a veškeré personální dokumenty a procesy vykonávané v praxi budou firmou GASCO spol. s.r.o. pouze pravidelně v rámci personálního controllingu vyhodnocovány a případně projdou revizí.

Bez výhrad jsou zpracovány následující kapitoly:

- Personální procesy a procesy řízení lidských zdrojů v dokumentech managementu kvality
- Kariérní růst
- Propouštění a odchod zaměstnanců/kyň
- Sladění osobního, rodinného a pracovního života

Firma GASCO spol. s.r.o. má jasně stanovenou svou vizi, misi, strategii i cíle. Realizované elektronické dotazníkové šetření potvrdilo, že s jejich zněním jsou seznámeni a rozumí tomu, jak významnou roli při naplňování jednotlivých cílů zastávají. Dlouhodobým doporučením týmu genderových auditorů je prezentovat svou vizi, misi, strategii i cíle více i veřejnosti, potenciálním uchazečům o zaměstnání i zákazníkům. Personální strategie je zpracována dostatečně a v souladu s principy GR. V dlouhodobém horizontu je firmě doporučeno dopracovat „Etický kodex“ a „Směrnici firemní kultury“. Organizační struktura firmy je nyní zpracována průměrně, některé názvy pracovních pozic v personálních dokumentech firmy vůči názvům prezentovaným navenek se liší – je třeba je sjednotit a dopracovat „Dlouhodobou koncepci pro aktivní podporu méně zastoupeného pohlaví v jednotlivých úrovních organizační struktury firmy“, která může pro zaměstnance/kyně představovat přidanou hodnotou zvyšující jejich loajalitu a motivaci. Firma prochází z dlouhodobého hlediska expanzí, která se projevuje především růstem počtu zakázek firmy.

V otázce společenské odpovědnosti si firma stojí nadmíru dobře. V současné době je firma GASCO spol. s.r.o. společensky odpovědná dle koncepce CSR vůči zaměstnancům a zaměstnankyním (podpora rovných příležitostí žen a mužů, podpora sladování pracovního a osobního život, vůči široké veřejnosti (podpora Základní a praktické školy Svítání, o.p.s. v Pardubicích) i vůči životnímu prostředí (závazek k prevenci znečišťování životního prostředí a třídění a recyklace odpadů ve firmě) a to vše v souladu s genderově korektním jazykem. Dlouhodobým doporučením týmu genderových auditorů je tyto informace doplnit a průběžně aktualizovat na webových stránkách a efektivněji o svých aktivitách v této oblasti informovat své zaměstnance/kyně. Vnitřní i vnější komunikace firmy je hodnocena jako nadprůměrná a v souladu s principy GR. Webová stránka prošla aktualizací, je přehledná a orientace na ní je intuitivní. Doporučením je pouze aktualizace informací na sociálních sítích firmy, důsledná kontrola užití genderově korektního jazyka při zveřejňování pracovních inzerátů a interní kontrola genderově korektního vystupování zaměstnanců/kyň při jednání s uchazeči/kami o zaměstnání či s odběrateli či dodavateli.



V oblasti náboru a výběru pracovních sil je dlouhodobým doporučením transparentně rozpracovat průběh výběrového řízení a archivovat důvody přijetí či nepřijetí uchazeče/ky o zaměstnání za účelem vyhodnocování celého procesu či pozdější poskytnutí zpětné vazby. Firma usiluje o genderově zcela vyrovnané šance při náboru pro uchazeče/ky o zaměstnání na veškerých pracovních pozicích. Při příjmu nového/ho zaměstnance/kyně v dlouhodobém horizontu tým genderových auditorů doporučuje vytvořit šablonu „Individuálního plánu práce nově přijatého zaměstnance/kyně“ a dále do směrnice přijímání i do směrnice odměňování zanést pravidla a výši odměny za mentorování. Za účelem zajištění hodnocení a odměňování bez známek genderové diskriminace je firmě GASCO spol. s r.o. v dlouhodobém horizontu doporučeno jednat o intervalech mezi hodnotícími rozhovory, jednat se zaměstnanci/kyněmi o podobě zaměstnaneckých benefitů a zapracovat mechanismus pro podání stížnosti/rozporu na výši odměny či žádosti o zvýšení mzdy. Oblast vzdělávání nyní postrádá pouze dokončení směrnice „Age management“ a její zavedení do vykonávané praxe.

Auditorský tým závěrem doporučuje vypracovat následující personální dokumenty:

- Etický kodex
- Směrnice firemní kultury
- Dlouhodobá koncepce pro aktivní podporu méně zastoupeného pohlaví v jednotlivých úrovních organizační struktury firmy
- Individuální plán práce nově přijatého zaměstnance/kyně
- Stížnost na výši odměny
- Žádosti o zvýšení mzdy
- Age management
- Pravidla a výše odměny za mentorování (*zapracovat do směrnice přijímání i do směrnice odměňování*)

Auditorský tým závěrem doporučuje do vykonávané praxe zavést následující procesy:

- Prezentovat svou vizi, misi, strategii i cíle více na webových stránkách či sociálních sítích
- Sjednotit organizační struktury a průběžně ji aktualizovat
- Doplnit na webové stránky informace o společensky odpovědných aktivitách firmy a průběžně je aktualizovat
- Efektivněji informovat své zaměstnance/kyně o společensky odpovědných aktivitách firmy
- Aktualizovat sociální sítě firmy
- Kontrola užití genderově korektního jazyka při zveřejňování pracovních inzerátů
- Interní kontrola genderově korektního vystupování zaměstnanců/kyň při jednání s uchazeči/kami o zaměstnání či s odběrateli či dodavateli
- Transparentně rozpracovat průběh výběrového řízení a archivovat důvody přijetí či nepřijetí uchazeče/ky
- Průběžně vyhodnocovat vhodné intervaly mezi hodnotícími rozhovory
- Průběžně se zaměstnanci/kyněmi jednat o podobě zaměstnaneckých benefitů
- Zapracovat mechanismus pro podání stížnosti na výši odměny a žádosti o zvýšení mzdy
- Zavést age management do vykonávané praxe



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.



5. Příloha č. 1 Struktura elektronického dotazníkového šetření

Všichni zaměstnanci/kyně zkoumané společnosti měli možnost odpovědět na otázky vztahující se k GR. Z 93 rozeslaných dotazníků se navrátilo 84 vyplněných dotazníků. Dotazník se skládal z 6 oblastí a následujících otázek:

Základní otázky

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

Vize, mise, strategie a cíle organizace

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

Komunikace uvnitř a vně firmy

5. Dodržuje Váš/e nadřízený/á předepsaný způsob zadávání každodenní očekávané pracovní činnosti?
(*Ano/Ne*)
6. Víte, na koho se můžete se svými dotazy ohledně plnění pracovních úkolů obrátit?
(*Ano/Ne*)
7. Pozorujete v komunikaci mezi firmou, jejími zaměstnanci/kyněmi a zákazníky v posledních 2 letech zvýšení výskyt genderově korektního oslovení (např. Vážení zaměstnanci a vážené zaměstnankyně, ...)?
(*Ano/Ne*)
8. Jak vnímáte genderově korektní oslovení?
(*Pozitivně/Je mi to jedno/Negativně*)
9. Jaká forma komunikace s uchazeči/kami o zaměstnání Vás při rozhodnutí pro práce ve firmě ovlivnila nejvýrazněji?
(*Webové stránky firmy a na ní uvedené informace/Pracovní portály s pracovními inzeráty a zde uvedené informace/Doporučení přátel či známých*)
10. Sponzoruje firma GASCO spol. s.r.o. veřejné akce (např. sportovní)?
(*Ano/Ne*)

Koncepce CSR

11. Je firma GASCO spol. s.r.o. společensky odpovědná vůči svým zaměstnancům/kyním, společnosti nebo životnímu prostředí?
(*Ano/Ne*)
12. Které způsoby společenské odpovědnosti firma GASCO spol. s.r.o. vykonává?



(Podpora rovných příležitostí žen a mužů/Podpora sladování pracovního a osobního života/Podpora Základní a praktické školy Svítání, o.p.s. v Pardubicích/Závazek k prevenci znečišťování životního prostředí/Třídění a recyklace odpadů ve firmě/Dodržování norem ČSN, ISO a OHSASV/Žádný)

Personální strategie a organizační struktura firmy

13. Byl/a jste seznámen/a s následujícími body Personální strategie?
(Vymezení potřeb na kvalifikaci a kompetence, - nutné schopnosti a dovednosti na jednotlivých pracovních pozicích/Zhodnocení kvalifikace a výkonového potenciálu zaměstnanců/kyň/Plánování investic do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců/kyň/Plánování budoucí kapacity/Vytvoření systému pravidelného hodnocení)
14. Znáte umístění své pracovní pozice v rámci organizační struktury firmy?
(Ano/Ne)
15. Během výkonu svých pracovních povinností se setkáváte více s kolegy či kolegyněmi?
(Kolegy/Kolegyněmi/Je to vyrovnané)

Personální procesy řízení lidských zdrojů

16. Byl/a jste seznámen/a s personálními procesy firmy?
(Ano/Ne)
17. Které z následujících možností náleží mezi personální procesy firmy?
(Vyhledávání zaměstnanců/kyň /Nábor zaměstnanců/kyň /Příjem a zácvik zaměstnanců/kyň /Hodnocení zaměstnanců/kyň /Odměňování zaměstnanců/kyň /Vzdělávání zaměstnanců/kyň /Podpora rozvoje zaměstnanců/kyň /Age management /Změny během trvání zaměstnání /Kariérní růst zaměstnanců/kyň /Propouštění a odchod zaměstnanců/kyň /Sladění osobního, rodinného a pracovního života)
18. Co pro Vás bylo při rozhodnutí ve firmě GASCO spol. s.r.o. pracovat nejdůležitější?
(Otevřená a přátelská komunikace ve fázi náboru/Firma je blízko mého domova/Výše mzdy/Zaměstnanecké benefity/Jiné)
19. Co jste po nástupu do zaměstnání ve firmě GASCO spol. s.r.o. ocenil/a nejvíce?
(Ochotu přiděleného zaměstnance/kyně, který/á mě zapracovával/Uvolněná atmosféra na pracovišti/Bylo jasně řečeno, jaké mám úkoly/Jiné)
20. Co většinou cítíte po hodnotících rozhovorech?
(Radost/Motivaci/Sklíčenost/Naštvanost/Jiné)
21. Pomohly Vám výstupy hodnotících rozhovorů k dalšímu profesnímu nebo osobnímu rozvoji?
(Ano/Ne)
22. Jaký mají dle Vašeho názoru hodnotící rozhovoru dopad?
(Pozitivní/Negativní/Žádný)
23. Víte, na jaké zaměstnanecké benefity máte nárok?
(Ano/Ne)
24. Které zaměstnanecké benefity firma GASCO spol. s.r.o. nyní nabízí?
(Příspěvek na penzijní, nebo životní pojištění/Cafeteria systém/Zvýhodněné vstupenky na všechny sportovní utkání v Pardubicích/Flexibilní pracovní doba/Zvýhodněné vstupenky na všechny koncerty v Pardubicích/Služební notebook i k firemnímu použití/Výuka golfu zdarma/Bezplatné firemní akce/Účast na soutěži o nejlepšího zaměstnance/kyňi roku)



(získání poháru + finanční odměny)/Práce z domu/Dovolená navíc/Zdarma účast na firmou pořádném teambuildingu/Zvýhodněné půjčky pro zaměstnance/kyně na pořízení či rekonstrukci bydlení/Zvýhodněné půjčky dle vlastní potřeby zaměstnance/kyně/Služební telefon i k soukromému použití/1x ročně diář, kalendář/Firemní propisovací tužky/zdravotní připojištění/sick days/příspěvek na bydlení/Sleva na stravování nebo stravenky/Zdarma káva a balená voda)

25. Má firma vytvořeny vzdělávací mapy?

(Ano/Ne)

26. Viděl/a jste vzdělávací mapu své pracovní pozice?

(Ano/Ne)

27. Pozorujete ve firmě GASCO spol. s.r.o. v posledních dvou letech kroky k podpoře svých zaměstnanců/kyň při kariérním růstu?

(Ano/Ne)

28. 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)

29. Uvažoval/a jste někdy nad odchodem z firmy GASCO spol. s.r.o.?

(Ano/Ne)

30. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano, z jakého důvodu to bylo?

(Otevřená otázka)

31. 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)



6. Příloha č. 2 Organizační struktura firmy

