Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Firma 1

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA Z GENDEROVÉHO REAUDITU

Základní informace:

Zadavatelská organizace: **Firma 1**

Organizace realizující genderový audit: Euroface Consulting, s.r.o.

Použitá metodika: Standard genderového auditu schválený Úřadem Vlády ČR

Název projektu: **Pracujeme spolu – genderová rovnováha ve firmách**
CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0010151

Auditorský tým: Ing. Martina Derková, vedoucí auditorka: zodpovídá za kvalitní průběh auditu, realizuje přípravnou fázi auditu, podílí se na realizační fázi auditu, podílí se na zpracování závěrečné zprávy, zodpovídá za prezentaci výsledků auditu vedení firmy

Ing. Pavel Nevřala, auditor: zajišťuje přípravnou fázi auditu, v realizační fázi zodpovídá za sběr dat a analýzu dat, zpracovává závěrečnou zprávu genderového auditu, spolupodílí se na prezentaci výsledků auditu vedení firmy

Ing. Eva Štěpánková, auditorka: zajišťuje přípravnou fázi auditu, v realizační fázi zodpovídá za sběr dat a analýzu dat, zpracovává závěrečnou zprávu genderového auditu, spolupodílí se na prezentaci výsledků auditu vedení firmy

Stručné informace o organizaci realizující genderový audit:

Euroface Consulting s.r.o. je vzdělávací firma s více než 15letou působností se sídlem v Kroměříži. Firma realizuje pracovně-poradenské a vzdělávací aktivity, zejména v oblasti dalšího vzdělávání dospělých (školení zaměstnanců/kyň firem, tvorba a realizace kurzů dalšího vzdělávání aj.) a využívání ICT ve vzdělávání. Firma se zabývá kariérovým poradenstvím, úzce spolupracuje se zaměstnavateli v regionu, úřady práce a dalšími sociálními partnery.
Euroface Consulting s.r.o. **má bohaté zkušenosti s podporou rovných příležitostí na trhu práce** – realizuje workshopy zaměřené na rovné příležitosti, kurzy na vytváření podmínek pro slaďování rodinného a pracovního života, podporuje vyšší zaměstnanost žen, podporuje jejich pracovní uplatňování v genderově nestereotypních pozicích (do STEM oborů). Ve firmách Euroface Consulting provádí školení personalistů/ek v gender problematice, aktivizuje zaměstnavatele/ky k zavádění flexibilních pracovních úvazků (např. práci z domova) a mentoruje další genderové a work-life balance opatření do

firemní praxe. Odborní pracovníci a pracovnice žadatele mají zkušenosti s vedením a realizací gender auditů v malých a středních firmách, NNO a ve školách.
Snahou Euroface Consulting je rovněž přenos dobré praxe a inspirativních zkušeností získaných v rámci mezinárodních aktivit v oblasti rovných příležitostí mužů a žen na trhu práce (např. diversity management).

Stručná charakteristika auditované organizace:

Xxx

Shrnutí průběhu genderového auditu:

Období realizace auditu:

Přípravná fáze: 3. 8. – 24. 8. 2020

Realizační fáze: 25. 8. – 20. 10. 2020

Závěrečná fáze: 21. 10. – 30. 11. 2020

Místo realizace auditu:

V sídle firmy: xxx

Auditované oblasti:

Auditovány byly všechny oblasti podle Standardu genderového auditu.

Použité metody:

Metody sběru dat:

-sběr interních firemních a veřejných dokumentů
-2 polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky/pracovnicemi
-2 skupinové diskuse s řadovými zaměstnanci/kyněmi
-1 dotazníkové šetření mezi zaměstnanci/kyněmi firmy

Analýza dat:

Obsahová analýza shromážděných dat dle jednotlivých oblastí Standardu genderového auditu.

Analyzované dokumenty: xxx

Osoby zapojené do auditu: xxx

Shrnutí výstupů genderového auditu podle oblastí Standardu genderového auditu

CÍLE ORGANIZACE

Mise, vize a strategické cíle organizace

Jednatel založil firmu před 25 lety a postupně z firmy vybudoval silnou českou firmu dodávající jak pro vnitřní trh, tak pro export. Management firmy má jasnou představu o firemní vizi a cílech:

Motto firmy: „Solidnost, pružnost v dodávkách, která je umocněna kapacitou skladu a schopností nacházet rychlá řešení v souladu s požadavky zákazníka".

Firemní vizi nejlépe vystihují slova: „Být neustále krok před konkurencí. Nabídnout zákazníkovi přesně to, co právě potřebuje"

Management firmy si plně uvědomuje, že konkurenční výhoda je vše, co dává firmě náskok před konkurencí. Firma dělá vše pro to, aby dokázala rychle a pružně reagovat na požadavky zákazníků. Volí odpovídající strategie rozvoje a následně je efektivně implementuje. Firma stanovuje strategie rozvoje v oblasti podnikatelské, obchodní, marketingové, výrobní, finanční, v oblasti řízení lidských zdrojů.

Specifické genderové cíle

Management firmy učinil po auditu z roku 2018 zásadní krok v aktivním uplatňování rovných příležitostí žen a mužů na pracovišti. Na základě genderových doporučení **vedení firmy definovalo a odsouhlasilo konkrétní priority v prosazování genderové rovnosti ve firmě.** Tento posun firmy audit velmi cenní, jasné vymezení genderových cílů je základním východiskem v procesu zlepšování genderové vyváženosti ve firmě.

Genderové cíle a priority firmy:

1. Aktualizace stávajících firemních dokumentů v návaznosti na prosazení rovných příležitostí
2. Pravidelný sběr a analýza firemních statistik z pohledu genderu – spokojenost zaměstnanců a zaměstnankyň z perspektivy dodržování rovných příležitostí
3. Motivace rodičů, kteří jsou na MD/RD, k brzkému návratu do firmy
4. Nastavení pravidel pro užívání genderově korektního jazyka při firemní komunikaci vnitřní i vnější

5. Zabezpečení a udržení adekvátní pracovní síly, odborný a osobnostní růst pracovníků a pracovnic, efektivní využívání lidského potenciálu společnosti
6. Zdokonalení motivačního systému, který přispívá ke stabilizaci zaměstnanců a zaměstnankyň
7. Nastavení implementace etického kodexu firmy do každodenního chodu firmy
8. Jasné vymezení komunikace mezi zaměstnanci/kyněmi a vedením společnosti
9. Aktualizace základních firemních dokumentů v souladu s používáním genderově korektního jazyka
10. Intenzivní příprava žen do vedoucích pozic společnosti

INSTITUCIONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ POLITIKY GENDEROVÉ ROVNOSTI

Prostředí - přátelské, bezpečné, motivující

Od všech zaměstnanců a zaměstnankyň firmy se očekává, že budou respektovat úctu ke všem jednotlivcům/kyním, budou se maximálně snažit dosahovat vynikajících pracovních výsledků, udělají maximum pro to, aby byly poskytnuty ty nejlepší služby všem firemním zákazníkům. Všichni musí plnit jasně formulované úkoly, ředitel firmy řídí všechny plánované změny včetně tvůrčích záměrů.

Týmová práce, vzájemná spolupráce pracovního kolektivu, naslouchání názorů kolegů a kolegyň, respekt a důvěra, podpora inovačních myšlenek: toto jsou ve firmě 1 základní atributy pracovního prostředí a vnitřní kultury.

Organizace rozvíjí kariéru svých zaměstnanců a zaměstnankyň. Ředitel firmy věří, že podpora maximálního výkonu je tím nejlepším systémem motivace či stimulace.

Nulová tolerance sexuálního obtěžování, šikany, diskriminace

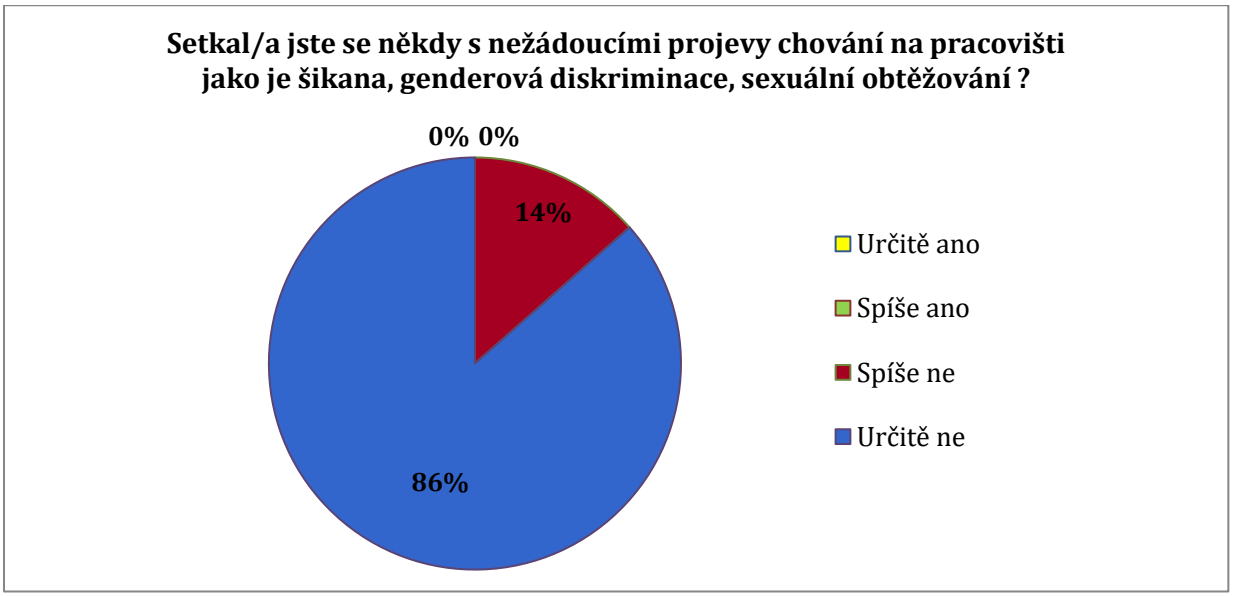
Tato problematika je přímo zakotvena ve firemních dokumentech, a to v Organizačním řádu a Pracovním řádu firmy.

„Žádný zaměstnanec či zaměstnankyně firmy nesmí výkonu práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů zneužívat na újmu jiného účastníka pracovněprávního vztahu nebo k ***ponižování jeho lidské důstojnosti****.* ***Za ponižování lidské důstojnosti se považuje i nežádoucí chování sexuální povahy na pracovišti, které je nevítané.“***

Firma vydala k 31.1.2020 novou vnitřní interní směrnici, kterou je **Etický kodex**, ve kterém je formálně ukotveno v bodě 3.4 Respektování zaměstnanců/kyň, zdokonalování jejich dovedností a spravedlivé zacházení se zaměstnanci a zaměstnankyněmi.

Pracovní kolektiv byl obeznámen, že ve věcech rovného zacházení mezi muži a ženami se zaměstnanci/kyně mohou obrátit na jednatele společnosti. Tato skutečnost je také jasně vyjádřena v bodě 2.8. aktualizovaného Pracovního řádu firmy (9/2019), se kterým byli seznámeni všichni zaměstnanci a zaměstnankyně:

2.8. Ve věcech rovného zacházení nebo diskriminace se zaměstnanci/kyně mohou obrátit na jednatele společnosti.



ORGANIZACE PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ

Firma sídlí v budově v moderním stylu. Pracoviště se vyznačuje prosklenými prostorami a velkými kancelářemi. Místnosti jsou plně klimatizované, můžeme tu vidět praktické kancelářské prostory, zasedací místnosti, dále technické zázemí pro sklad, výrobu, montáž i expedici. Pro zaměstnance a zaměstnankyně je před budovou firmy k dispozici velké parkoviště pro auta.

PERSONÁLNÍ POLITIKA

Firma 1 se vyznačuje precizně zpracovanou interní dokumentací k personálním záležitostem ve firmě, stejně tak k procesním (např. ISO). Personální politika firmy se řídí těmito vnitřními předpisy: pracovní řád, organizační řád, příručka kvality a další.

Management firmy 1 si je plně vědom toho, že zaměstnanci/kyně jsou zdrojem prosperity a trvalého růstu. Management firmy věnuje výběru zaměstnanců/kyň a jejich odbornému růstu mimořádnou pozornost.

Přijímání nových zaměstnanců/kyň

S ohledem na předmět podnikání firmy 1 je výhodou na danou pracovní pozici mít odpovídající vzdělání a/nebo pracovní zkušenosti v oboru. Pokud tomu tak není, firma nabízí uchazečům/kám kvalitní zaškolení. Vyžadovány jsou jazykové znalosti – aktivní angličtina, ruština.
Audit nezjistil šetřením genderové nesrovnalosti v této oblasti. Pravidla sjednávání pracovního poměru jsou podrobně řešeny v Pracovním řádu firmy - **pravidla jsou nastavena jednoznačně, transparentně a genderově korektně.**

Propouštění zaměstnanců/kyň

Formální postupy při propouštění/odchodu zaměstnanců a zaměstnankyň ukládá Pracovní a Organizační řád (povinnosti zaměstnance/kyně i zaměstnavatele). **Tento transparentní přístup, kde platí pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně stejná pravidla, vyzdvihujeme jako příklad dobré praxe a prevenci diskriminace v zaměstnání.**

Firma 1 má stabilizovanou pozici na trhu, dlouhodobě roste a má dostatečný objem zakázek, k propouštění ze strany zaměstnavatele téměř nedochází. Management firmy nechce přijít o zaškolené pracovníky a pracovnice. Případným problémům se předchází pravidelným hodnocením zaměstnanců/ky (viz kapitola níže).

Zastoupení žen a mužů ve struktuře organizace a diverzita

Firma má celkem 43 zaměstnanců/kyň: z toho 15 žen, což považujeme při technickém zaměření firmy za významný podíl žen a mužů na pracovišti a kvitujeme podporu genderové diversity ve firmě. Ženy pracují převážně v ekonomickém úseku, obchodně-technickém úseku a v logistice, nově také v oblasti IT (úsek managementu a správy e-shopu)**. To považujeme za další významný posun v cíleném prosazování rovných příležitostí mužů a žen na pracovišti a praktický příklad dobré praxe potírání genderové segregace v pracovních pozicích**.

Na vedoucích pozicích ve firmě převažují muži, nicméně statutární vedení firmy si tento stav uvědomuje a zahrnulo do personální politiky v souladu s **nastavenou genderovou strategií firmy nový institut, tzv. „Personální inkubátor**“. Ten má za cíl systematicky připravovat, vzdělávat a mentorovat ženy na kariérní posun ve firmě a motivovat je přihlásit se do uvolněných manažerských pozic.
V rámci pilotního ověřování inkubátoru v roce 2019 se zaškolovala zaměstnankyně, a to obchodní referentka, která mířila na pracovní pozici specialistka e-shopu. Dnes je tato zaměstnankyně styčným důstojníkem a zastává klíčovou pozici v procesu postupující digitalizace, komunikuje s dodavateli výpočetní techniky, aplikací a nástaveb účetního systému a další. Tato zaměstnankyně nyní řídí úsek správy e-shopu, který v době koronavirové krize (i nadále) narostl značně na významu jako moderní prostředek komunikace se zákazníky a znatelně rozšířil své funkce i nabízený sortiment.
Koncepce personálního inkubátoru se osvědčila, po pilotním ověření a následných úpravách je v současné době personální inkubátor zakotven v interní směrnici a stal se součástí personální politiky firmy. Nyní je do personálního inkubátoru zapojená další žena, která působí na pracovní pozici účetní, a připravuje se pracovní pozici hlavní účetní. Už to není jen pilotní projekt, ale činnosti jsou korigovány v souladu s platnou interní směrnicí.

Organizační schéma firmy

Celou organizaci firmy 1 vede její ředitel a majitel, ten tvoří strategický vrchol. Rozhoduje, stanovuje cíle, promýšlí strategická rozhodnutí, řídí vztahy v organizaci, koordinuje kontakt s vnějším světem. Jádro firmy pak vytvářejí jednotlivci, většinou špičkoví odborníci – konstruktéři, technici, montéři. Do střední linie patří střední management, osoby, které stojí mezi strategickým vrcholem a jádrem firmy. Střední management tvoří obchodní referenti a referentky, účetní, expedienti/ky, skladoví referenti/ky. Administrativní podpora je minimalizována, a to díky postupující digitalizaci, každý referent/ka odpovídá za správnou administraci své přidělené zakázky.

Organizační struktura firmy 1 vyjadřuje její vnitřní uspořádání, upravuje systém komunikace a stanovuje příslušná místa pro vydávání rozhodnutí. Firma neustále shromažďuje potřebné informace k tomu, aby mohla být formulována strategická rozhodnutí.

Organizační struktura Firmy 1:

xxxx

Audit vyzdvihuje srozumitelně strukturovanou organizační strukturu firmy. Tato struktura je nastavena transparentně a dává příležitost oběma pohlavím ucházet se o jednotlivé pozice včetně vedoucích. Organizační struktura spolu s Organizačním řádem zajišťuje ve firmě 1jednoznačný tok informací, jsou koordinovány a integrovány

různé činnosti organizace, které zastávají jednotliví zaměstnanci a zaměstnankyně, skupiny, týmy, oddělení, úseky. Formální vztahy pak spojují jednotlivé pracovní skupiny tak, aby bylo dosahováno maximální výkonnosti a splnění všech vytčených cílů organizace.

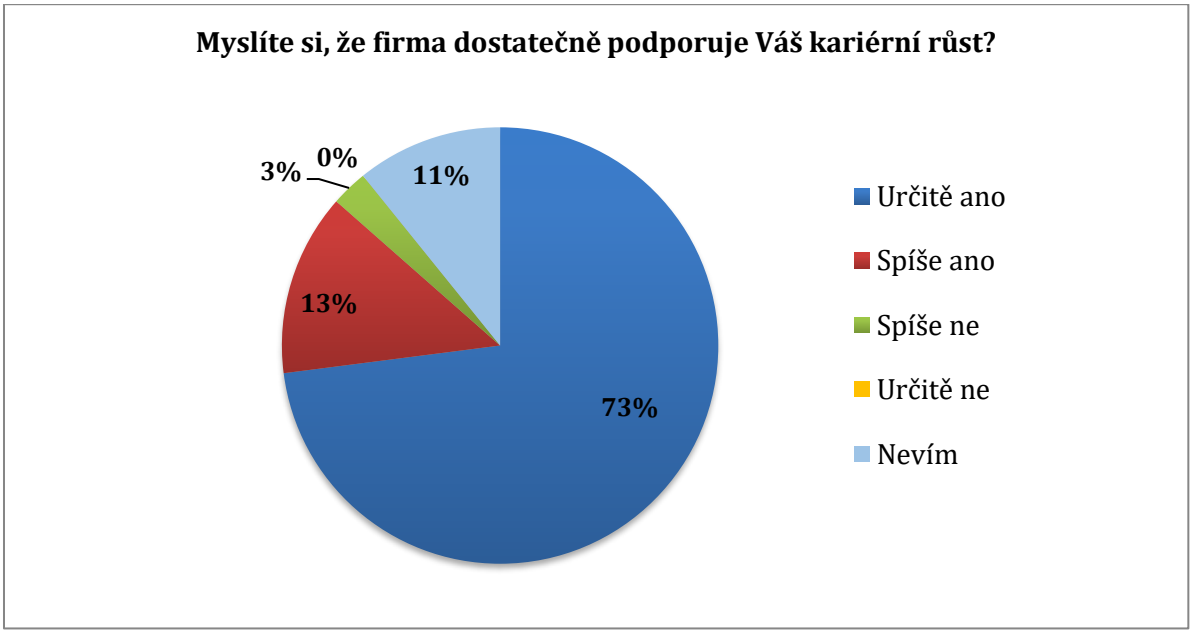
Kariérní růst a cirkulace zaměstnaných osob, zastupitelnost

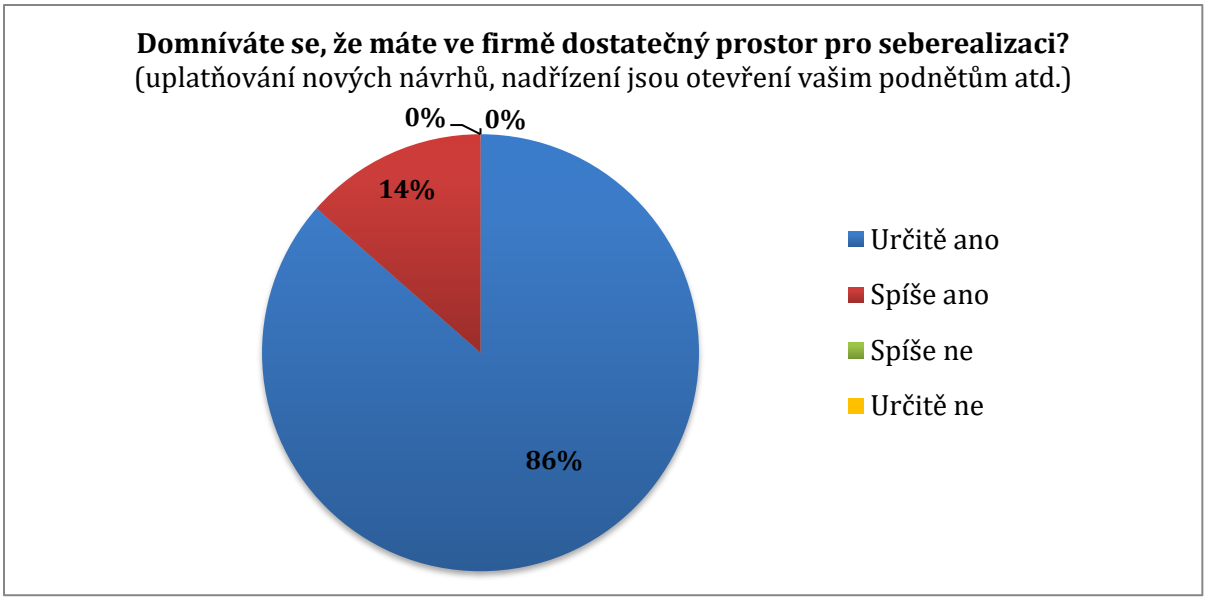
V oblasti kariéry svých zaměstnanců a zaměstnankyň se firma 1 zaměřuje především na rozšiřování technických znalostí svých zaměstnanců/kyň, na jazykové vzdělávání, na práci s osobními počítači, na umění jednat se zákazníky, podporu vztahů mezi kolegy a kolegyněmi. Rozvíjejí se nejen manažerské dovednosti managementu, ale také u zaměstnanců/kyň, kteří do manažerských pozic míří. V rámci proškolování a doškolování probíhá nejčastěji ve firmě instruktáž při výkonu práce či koučováním.

Pro možnosti kariérového růstu jsou dle šetření ve firmě nastaveny transparentní spravedlivé podmínky. Pro karierní růst, aby bylo dosaženo co nejoptimálnější pracovní motivace ve firmě, jsou zpracovávány **motivační plány** pro jednotlivé zaměstnance a zaměstnankyně. Hlavním cílem motivačních plánů je vytvoření takových podmínek, jež podporují optimální pracovní motivaci všech členů a členek pracovního kolektivu firmy. Motivační plány jsou vytvořeny na základě skutečné situace ve firmě, v souladu s potřebami zaměstnanců/kyň, kdy jsou také zohledněny jeho předpoklady, zkušenosti a osobnostní potenciál.

Nově je součástí podpory kariérního růstu zahrnut institut Personálního inkubátoru (viz text výše).

Jak vypovídají následující grafy, naprostá většina zaměstnanců a zaměstnankyň vnímá podporu firmy v oblasti kariérového růstu za dostatečnou, stejně tak považují dostatečný prostor pro seberealizaci.





Podle interní směrnice (Organizační řád, 2019) mají vedoucí pracovníci/ce jednotlivých úseků povinnost a odpovědnost své podřízené hodnotit a zajišťovat zvyšování kvalifikace:
-hodnotit přímo podřízené zaměstnance/kyně po všech stránkách a navrhovat, příp. ukládat v rámci platných předpisů personální opatření nebo udělení odměn
-pečovat o zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců/kyň a navrhovat doplnění jejich odborné kvalifikace prostřednictvím kurzů, školení a sledovat jejich přínos společnosti

Nově je také v Pracovním řádu upravena v bodě 2.5. povinnost vedoucího zaměstnance/kyně zajistit v rozsahu své řídící povinnosti **rovné zacházení** při příležitosti **dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání**, a v pracovněprávních vztazích nepřipustí přímou ani nepřímou diskriminaci z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, **pohlaví**, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru.

Pravidla zastupitelnosti jsou formálně zakotvena ve vnitřních směrnicích firmy (Organizační řád, Pracovní řád). Tento přístup oceňujeme, pravidla jsou jasně vymezené, transparentní a platí pro všechny pracovníky a pracovnice stejně:

- „Nepřítomného zaměstnance/kyně zastupuje jeho zástupce/kyně nebo zaměstnanec/kyně písemně pověřený jednatelem společnosti.
- Má-li být vedoucí zaměstnanec/kyně po dobu delší než jeden měsíc zastupován, nebo má-li předat svou funkci, je třeba pořídit o tom zápis, v němž se zejména uvede stav plnění pracovních úkolů a důležité okolnosti spojené s jejich zabezpečením.

- Opouští-li jiný zaměstnanec/kyně na dobu delší než jeden měsíc nebo trvale své pracovní místo, je povinen před odchodem předat písemný přehled nesplněných a rozpracovaných pracovních úkolů bezprostředně nadřízenému vedoucímu zaměstnanci/kyni. U zaměstnanců/kyň, kteří mají hmotnou odpovědnost, se provede inventarizace svěřených hodnot."

Rozvoj a vzdělávání

Jednatel firmy považuje strategii rozvoje zaměstnanců a zaměstnankyň za zásadní pro udržení zdravé a konkurenceschopné firmy. Je proto nutné vytvářet **plány osobního rozvoje** pro všechny zaměstnance/kyně firmy 1, které je potřeba pravidelně revidovat a aktualizovat. Plány se týkají vzdělávání při výkonu práce, vzdělávání mimo pracoviště, získávání individuálních a týmových dovedností i odborných manažerských zkušeností. Plánování kariéry je společnou záležitostí zaměstnance/kyně a managementu, zaměstnanci/kyně však mají hlavní zodpovědnost za řízení své vlastní kariéry, včetně vlastního osobního rozvoje.

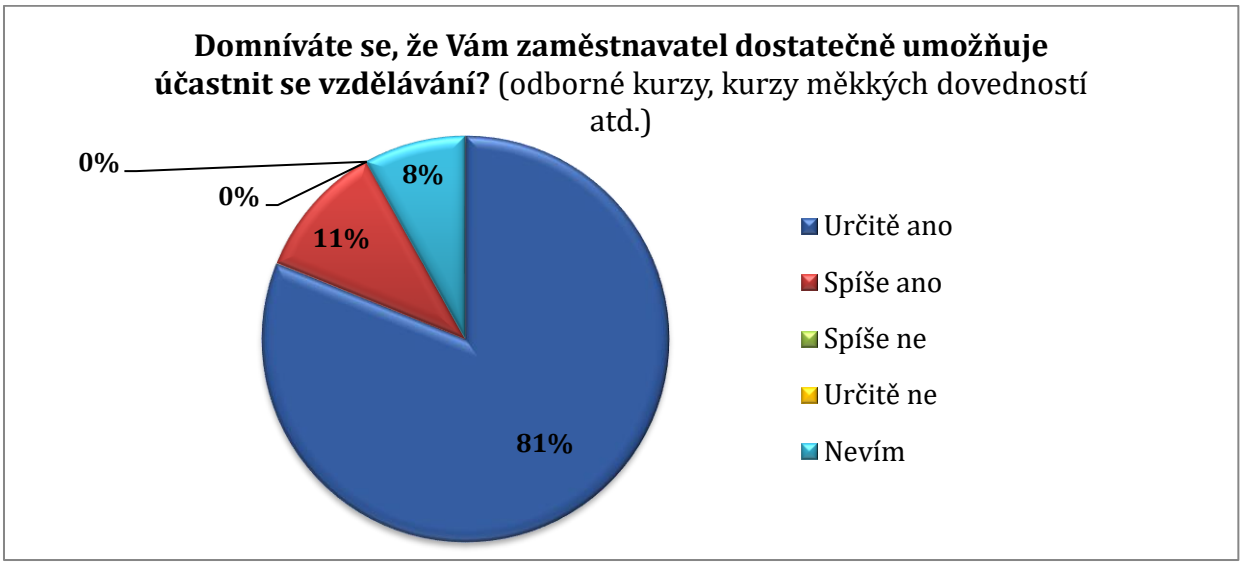
Firma 1 se ve svých interních dokumentech (Organizační, Pracovní řád, 2019*)* zavazuje, že bude v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a zaměstnankyň provádět tyto činnosti:

1. Provádět pracovišti i mimo pracoviště a organizaci, kdykoli to bude možné.
2. Uskutečňovat pravidelné diskuze mezi vedením a zaměstnanci/kyněmi o směru jejich dalšího zaškolování nových zaměstnanců a výcvik stálých zaměstnanců/kyň na rozvoje v souladu s hodnocením. Z takových diskuzí budou vyvozovány potřeby dalšího odborného růstu, aby bylo zaměstnancům a zaměstnankyním umožněno dosáhnout předem stanovené úrovně způsobilosti v práci.
3. Provádět dostatečná a účelná školení před a po každém povýšení a přeřazení, aby bylo zajištěno, že zaměstnanci a zaměstnankyně dosáhli předem stanovené úrovně způsobilosti k práci, jak je stanoveno v Popisu práce pro novou funkci.
4. Poskytnout zaměstnancům a zaměstnankyním pracovní volno a potřebné zařízení a zajistit jim tak jejich dohodnutý dlouhodobý kvalifikační růst, včetně možnosti vzdělávat se na pracovišti i mimo pracoviště prostřednictvím distančního vzdělávání, seminářů, konferencí, interního školení.
5. Poskytnout nebo povolit přístup k všeobecným i odborným informacím o organizaci, možnostech odborného růstu v ní, o školících zařízeních a relevantních datech.

Jazykové vybavení pracovníků a pracovnic firmy 1 nezbytné, zaměstnanci a zaměstnankyně denně komunikují v angličtině a ruštině (silný ruský trh), neboť firma spolupracuje nejen v rámci Evropy, ale takřka s celým světem. Výuka jazyků je

pravidelná, zajištěná v prostorách firmy, pro zaměstnance/kyně je bezplatná, počítá se mezi benefity firmy.

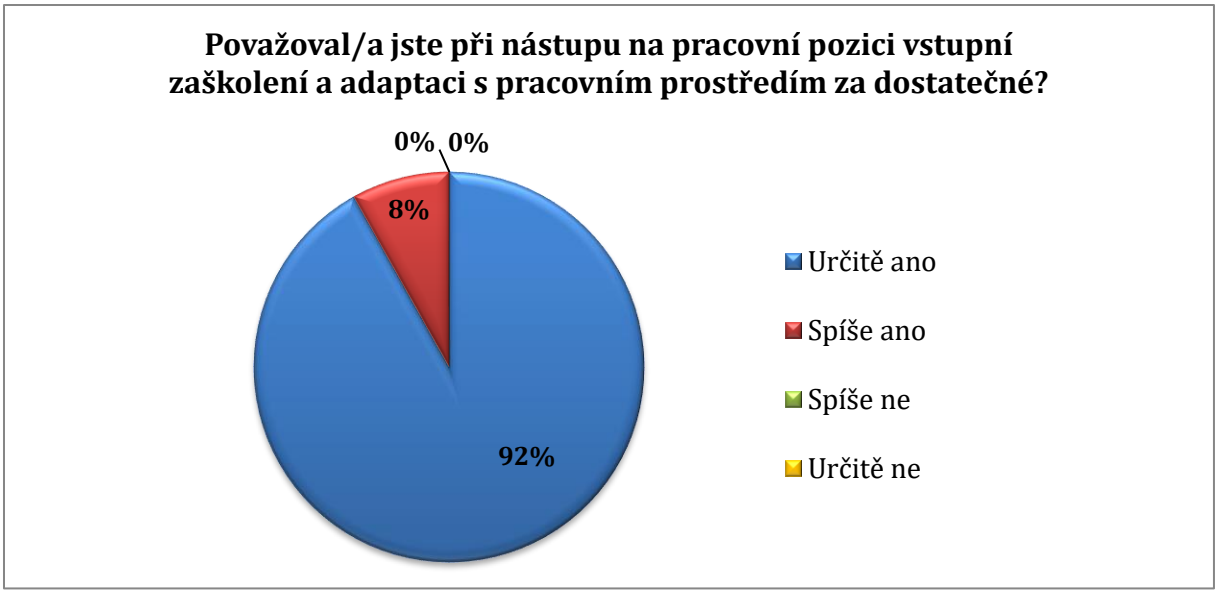
Zaměstnanci a zaměstnankyně jsou podle šetření s možnostmi účastnit se vzdělávání velmi spokojeni.



Adaptační procesy (viz management mateřské/rodičovské)

Firma 1 má **podrobně zpracovaný adaptační proces** pro nově příchozí zaměstnance a zaměstnankyně (postup popsán ve vnitřních směrnicích, např. Pracovní řád). Dochází k vstupnímu školení a seznámení s chodem podniku. Počáteční zaškolení probíhá také formou e-learningu, kde nový kolega/kolegyně získá uceleně veškeré potřebné informace.

Rozsah odborného zaučení závisí na vzdělání a pracovních zkušenostech nového zaměstnance/kyně. Méně zkušeným novým kolegům/kyním v oboru firma provádí komplexní zaškolení v oboru. Adaptační proces audit hodnotí jako transparentní s genderově spravedlivými podmínkami pro všechny nově příchozí pracovníky a pracovnice. Jak ukazuje následující graf, noví kolegové a kolegyně považují adaptační proces ze strany zaměstnavatele do nového zaměstnání za dostačující.



Mentoring

Mentoring ve firmě 1 probíhá prostřednictvím určeného zaměstnance/kyně, který je k dispozici nově příchozímu zaměstnanci/kyni a pomáhá mu jednak k lepší sociální adaptaci v novém prostředí, a také po pracovní stránce při vykonávání pracovních úkolů.
Audit kvituje, že firma 1 **implementovala nástroj mentoringu také v rámci nově vytvořeného personálního inkubátoru -** tj. rámci v systematické přípravy žen do vedoucích pozic. Zde je nastaven systém konkrétní podpory v rozvoji zaměstnankyně a přidělení funkce mentora/ky ženám zapojených do inkubátoru.

Spravedlivé odměňování

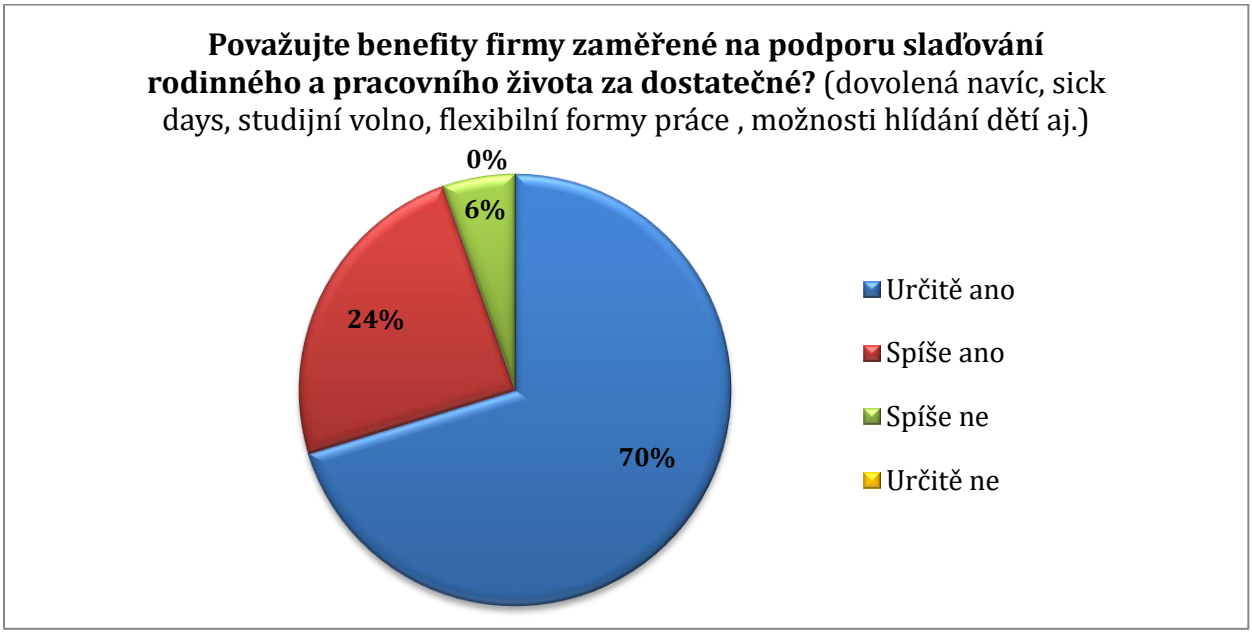
Platová transparentnost

Ve firmě 1 je nastavení mezd transparentní. Každý zaměstnanec/kyně obdrží k pracovní smlouvě tzv. Dohodu o mzdě. Mzda se skládá z pevné částky, osobního ohodnocení a prémií. Změna dohody o mzdě se provádí v rámci **pravidelného formálního hodnocení výkonu** zaměstnance/kyně jeho přímým nadřízeným/ou.

Mzdovou spravedlnost ošetřují vnitřní předpisy, např. Pracovní řád:
*„Všichni **vedoucí zaměstnanci/kyně v rozsahu své řídící působnosti zajišťují rovné zacházení** se všemi zaměstnanci/kyněmi, pokud jde o jejich pracovní podmínky včetně* odměňování za práci a jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty.

Benefity

Zaměstnanecké výhody jsou poskytované zaměstnancům a zaměstnankyním jako součást péče firmy 1. Informace o benefitech jsou transparentní a přehledné. Zaměstnanci/kyně mají přístup k nejmodernějším technologiím v oboru, možnost kariérního růstu. Firma svým zaměstnancům/kyním poskytuje stravování. Všichni zaměstnanci a zaměstnankyně dostanou každý rok jako poděkování za práci poukázky na nákup zboží a služeb, konkrétně zaměřených. Probíhá zde pravidelná jazyková výuka, kdy lektoři docházejí do firmy a tato výuka se také počítá mezi benefity.
Nově je zaveden (od 9/2019) systém benefitů zaměstnancům/kyním, kteří mají děti do věku 12 let. Těmto rodičům byly vytvořeny podmínky pro snazší slaďování rodinného a pracovního života. Rodiče předškolních dětí a dětí mladšího školního věku mohou podle transparentních pokynů daných interní směrnicí zažádat o příspěvek na dětský letní tábor, na příměstský tábor nebo příspěvek na hlídání dětí do 3 let (např. pro využití služeb rodinných/mateřských center).



Dovolená – spravedlivé rozvržení plánu dovolených

Všichni zaměstnanci a zaměstnankyně firmy 1 mají právo na čtyři týdny placené každoroční dovolené. Celozávodní dovolená ve firmě 1 není stanovena. Po zaměstnancích/kyních je požadováno, aby ohlásili svůj záměr čerpání dovolení s dostatečným časovým předstihem. Veškerá práva a povinnosti zaměstnanců/kyň s ohledem na čerpání dovolené jsou **transparentně a přehledně ustanoveny ve vnitřních dokumentech firmy** (*Organizační řád, Pracovní řád),* audit nezjistil šetřením genderové pochybení:

Dobu čerpání dovolené určuje zaměstnanci/kyní jednatel společnosti v souladu s pracovněprávními předpisy a s plánem dovolených. Návrh plánu dovolených připravují vedoucí zaměstnanci/kyně do konce měsíce května běžného kalendářního roku, při stanovení plánu dovolených je přihlíženo k úkolům zaměstnavatele, ale také k zájmům a potřebám zaměstnanců/kyň. Plán dovolených schvaluje jednatel společnosti, který může výjimečně, z důležitých provozních důvodů rozhodnout o jiném termínu nástupu dovolené zaměstnance, než předpokládá plán dovolených (stává se výjimečně ve vazbě na načekaný vývoj, komplikace při plnění zakázek).

Slaďování práce a osobního života

Pracovní doba

Pracovní doba se ve firmě 1 přizpůsobuje potřebám provozu společnosti a potřebám zákazníků. Ve firmě je stanovená fixní týdenní pracovní doba v rozsahu 40 hodin + přestávka na jídlo a oddech. Evidenci pracovní doby vede ekonomický úsek.
Jednatel společnosti může zaměstnanci/kyni nařídit práci přesčas nebo může souhlasit s prací přesčas.

Flexibilní formy práce

Firma 1 dříve neuplatňovala systematicky žádné flexibilní formy práce. Management následoval doporučení genderového auditu z roku 2018 a rozhodl se některé pružné formy práce zavést. Díky postupně **zaváděnému procesu digitalizace je firma 1 stále lépe připravená na využívání flexibilních pracovních režimů**.
Ve vazbě na coronavirovou krizi a zásadní změny v podmínkách na trhu práce, firma 1 musela pro zajištění konkurenceschopnosti udělat potřebné kroky k tomu, aby zaměstnanci a zaměstnankyně mohli **pracovat na dálku**. Mimo jiné zaměstnavatel výrazně investoval do technického vybavení pracovníků a pracovnic a bylo vytvořeno zázemí pro práci z domova. Veškeré informace jsou ve firmě nyní digitalizované, uložené na jednom místě, na centrálním serveru: zaměstnanci a zaměstnankyně se k datům dostanou z jakéhokoliv místa, nemusejí jako dříve být fyzicky přítomní v kanceláři pro zajištění hladkého průběhu zakázky od A do Z, vyzvedávat potřebné podklady od kolegů/gyň apod. Díky digitalizaci a vytvoření podmínek pro práci na dálku, během coronavirové krize zajišťovaly THP pozice (zejména obchodně-technické oddělení) práci z domova. Tato situace byla u THP pozic řešena dodatkem k pracovní smlouvě, který transparentně definuje, za jakých podmínek bude vykonávána práce mimo pracoviště zaměstnavatele. Firma tak dokázala udržet vysokou úroveň svých poskytovaných služeb a díky vysoké úrovni e-shopu pokrýt požadavky zákazníků.

S ohledem na zájem zaměstnanců/kyň byly zavedena možnost využívání **zkrácených úvazků**.

V rámci transparentnosti byla vydána vnitřní směrnice, ze dne 1. 9. 2019, která nastavuje rovné podmínky pro přístup a pravidla zaměstnanců/kyň. Tuto možnost využívá aktuálně ve firmě několik zaměstnankyň, většinou zkrácení pracovní doby na 6 hodin. Podle slov těchto zaměstnankyň, je to pro ně možnost, jak budovat svoji pracovní kariéru, spjatou s firmou 1, a zároveň zvládat rodinné povinnosti.

Audit velice kvituje, že management firmy 1 udělal zásadní změnu – schválil a vytvořil potřebné podmínky pro umožnění využívání flexibilních forem práce. Pružné formy práce jsou významným prvkem podpory zaměstnavatele ve věci slaďování rodinného a pracovního života zaměstnanců a zaměstnankyň.

Management mateřské/rodičovské

Zaměstnavatel – firma 1 má zájem nepřijít o kvalifikované a zaškolené pracovní síly. **Nově byly nastaveny způsoby komunikace se zaměstnanci a zaměstnankyněmi**, **kteří jsou na MD/RD**. Firma má zájem, aby se tito členové/členky pracovního týmu vrátili zpět, nebo měli možnost, v případě zájmu, i při péči o děti částečně pro firmu pracovat. Momentálně je na mateřské dovolené jedna žena a dvě ženy na rodičovské dovolené. Nová interní směrnice, která vešla v platnost 31. 1. 2020, vymezuje systém a způsob komunikace s rodiči na MD/RD, její četnost a určení mentora/ky zodpovědného za spolupráci. Pro zaměstnance a zaměstnankyně vracející se z MD/RD je ve směrnici nastaven systém plánu návratu včetně nového zaškolení, kdy se postupně seznamují s postupy, které jsou v rámci organizace práce nově nastoleny. Je jim také přidělen mentor/ka který je garantem jejich nového zaškolení.

Podmínky (nejen) pro pečující osoby:

Firma 1 udělala významný posun ve zlepšení podmínek a podpoře work-life balance pro (nejen) pečující osoby: je možnost pracovat na zkrácené úvazky, digitalizace firemních dat umožnuje pracovníkům a pracovnicím pracovat na dálku. Flexibilní pracovní formy práce využívá aktuálně ve firmě řada rodičů pečující o děti předškolního či mladšího školního věku.

Age management ve vztahu k genderu

Firma nemá specifickou strategii nebo koncepci v oblasti age managementu, nicméně ve vnitřních předpisech firmy je zakotven rovný přístup ke všem zaměstnancům/kyním: „U všech zaměstnanců/kyň zajišťujeme odpovídající trvalý rozvoj a to jak v jejich odborné způsobilosti, tak i ve znalostech řízení, komunikace a týmové práce“.
Ve firmě jsou zastoupeny všechny věkové kategorie, od 20 do 60 let, nejvíce se vyskytuje kategorie ve věku 30-40 let. Ve firmě pracuje také řada mladých lidí, protože firma cíleně spolupracuje se středními a vysokými školami. Mění se kvalifikace zaměstnanců/kyň, jsou využívány a podporovány digitální schopnosti. Při zvládání

nových činností čerpají plnou podporu managementu společnosti. Důraz je kladen na rozvoj sebevzdělávání, důležitá je také motivace samotných zaměstnanců/kyň.

Poskytování péče o děti nejen předškolního věku

Firma 1 si uvědomuje, že péče o děti předškolního či mladšího školního věku je náročná, zvláště pro ty, kteří se vracejí po mateřské/rodičovské dovolené a pečují během zaměstnání o malé děti. Těmto zaměstnancům a zaměstnankyním je nabídnuta práce na částečný úvazek, podle šetření zkrácenou pracovní dobu zaměstnankyně využívají. **Firma zavedla novou formu podpory zaměstnancům/kyním - rodičům malých dětí**, a to ve formě **příspěvků na letní a příměstské tábory dětí mladšího školního věku a příspěvky na hlídání dětí do 3 let**. Tato forma podpory je řešena vnitřní směrnicí (od 9/2019), která transparentně uvádí podmínky na nárok čerpání těchto příspěvků.

Možnosti dopravy do zaměstnání

Doprava do zaměstnání je realizována ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň především pomocí vlastních osobních vozů. K tomuto účelu je zde zřízeno velké firemní parkoviště. Část zaměstnanců/kyň využívá autobusovou dopravu. Firma neposkytuje příspěvky na dopravu.

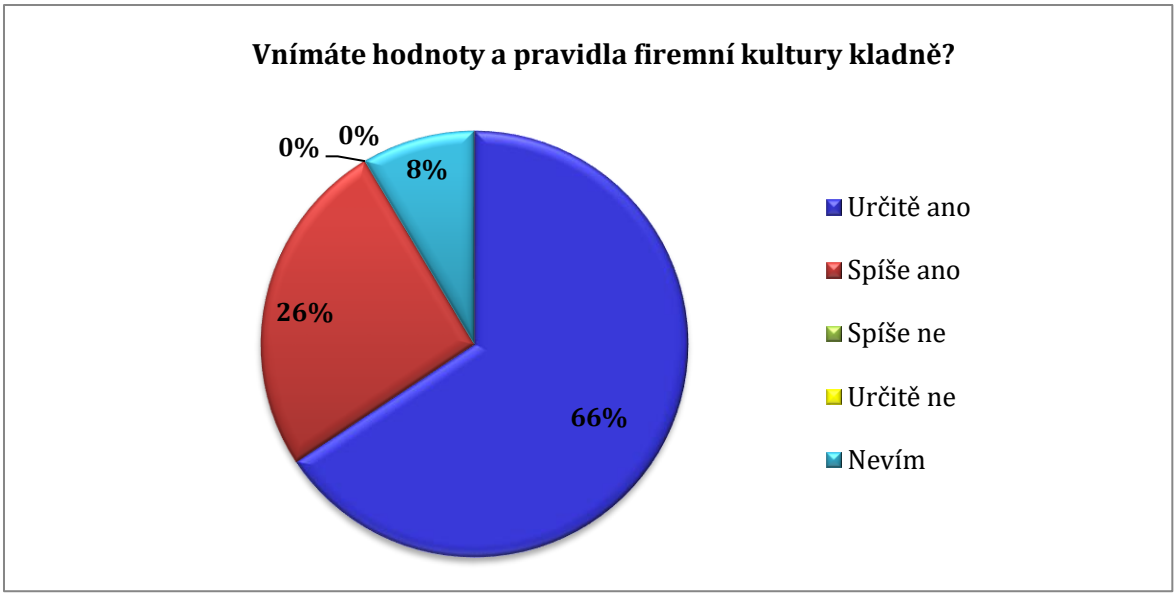
Pracovní cesty a dlouhodobé pracovní cesty

Zaměstnanci a zaměstnankyně jsou na pracovní cesty vysílání v souvislosti s náplní práce. Účelem pracovních cest jsou převážně veletrhy (obchodní úsek, management), cesty za zákazníky (úsek konstrukce, výroby, obchodní úsek). Pracovní cesty se dnes nekonají už v tak hojné míře, jako tomu bylo dříve. Tento efekt je možno přičítat postupující digitalizaci firmy, kdy se se zákazníkem komunikuje převážně na dálku.
Na pracovní cesty vyjíždí zaměstnanci a zaměstnankyně také za účelem školení (THP i dělnické pozice).

KULTURA ORGANIZACE

Kultura firmy 1 je postavena na jasných pravidlech. Nadřízení pravidelně kontrolují činnost svých podřízených, ve všech směrech je patrné, že disciplína tu obecně dosahuje vysoké úrovně. Pracovní procesy jsou standardizovány, práce je organizována podle daných procedur organizace. Dbá se na to, aby všichni zaměstnanci a zaměstnankyně vše prováděli tak, jak je předepsáno v podnikových procesech. Vše je pro zákazníka vyrobeno včas, v odpovídající kvalitě, služby jsou poskytovány s ohledem na vědomí odpovědnosti, odbornosti, tvořivosti. Dodržují se plánované termíny, kvalita produkce dosahuje maximální úrovně.

Jak ukazuje následující graf, naprostá většina zaměstnanců a zaměstnankyň vnímá nastavenou firemní kulturu společnosti pozitivně:



Komunikace

Obecně – komunikační strategie, využívání genderově korektního jazyka, institucionálně ukotvená kontrola užívání jazyka, obrazové materiály

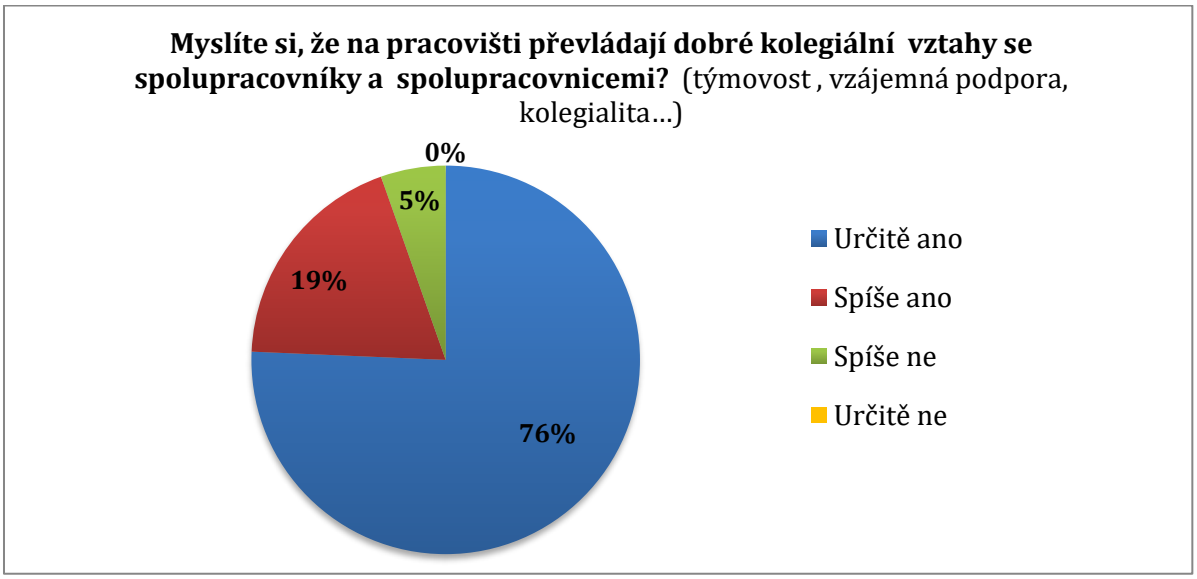
Firma prošla složitým a nákladným procesem digitalizace, což do firmy přineslo nové formy komunikace, jak interní, tak externí.

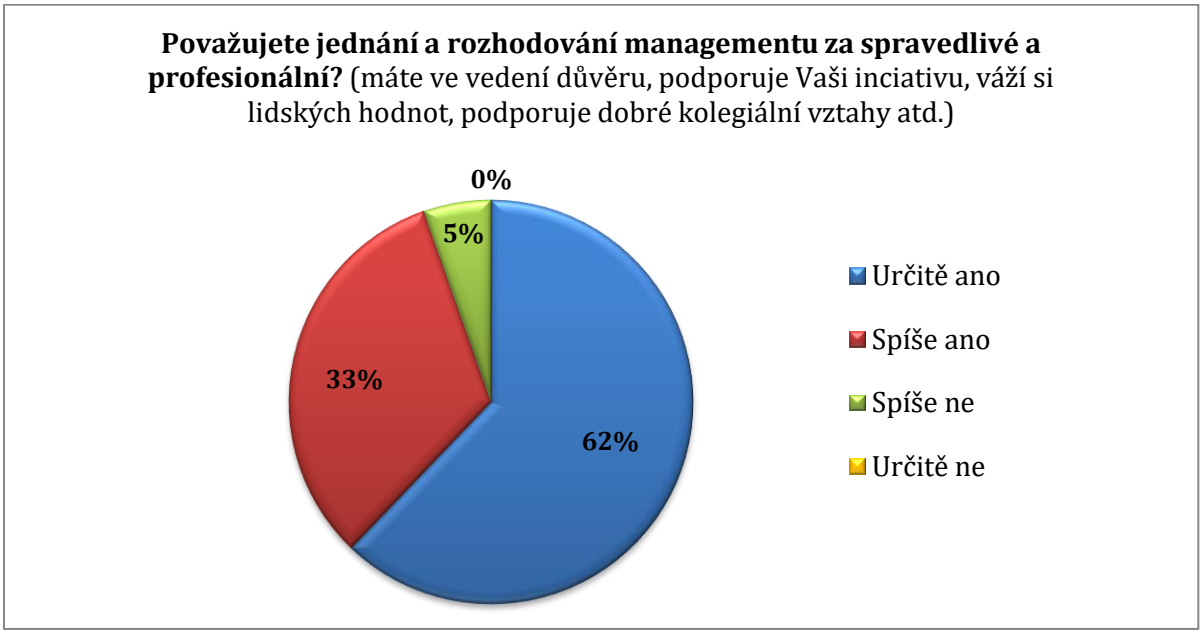
Ve firmě 1 jsou **nastavena pravidla formální komunikace**. Pravidelně jsou organizovány porady, na kterých jsou řešeny aktuální informace a operativní změny ve firmě. Dále se jedná o pravidla komunikace se zákazníky tuzemskými i zahraničními, které zajišťuje především obchodní oddělení firmy. Tato komunikace je nastavena v Organizačním řádu, a nově také ve vnitřní interní směrnici Etických kodex. Firemní dokumenty byly přepracovány genderově korektním jazykem.

Interní – intranet (a jeho dostupnost), směrnice (a další závazné dokumenty a způsob šíření), formální (pravidla komunikace např. v hierarchii) a neformální (např. každodenní komunikace i mimopracovní aktivity - síťování, teambuilding,…)

Management firmy 1 klade důraz na rychlé, kvalitní, tvořivé uspokojování požadavků svých zákazníků. Majitel a ředitel společnosti, specialista v oboru podnikání firmy, řídil téměř všechny důležité činnosti sám. Byl a stále je v úloze vizionáře. Vývoj jasně ukázal, že při komunikaci se zákazníkem je nutné nastavit a využívat systém pro správu a řízení vztahů se zákazníky - CRM. Jde o softwarový nástroj pro řízení obchodních a organizačních procesů firmy. Se systémem CRM má firma ihned po ruce aktuální informaci o stavu rozpracovaných obchodů, údaje o tržbách, nákupních preferencích, kontaktní detaily a spoustu dalších důležitých informací.

Jak vypovídají následující grafy, zaměstnanci a zaměstnankyně považují interní komunikaci s kolegy a kolegyněmi i jednání managementu v převážné většině za bezproblémovou:





Ke dni 31. 1. 2020 byl vydán nový vnitřní dokument, který je **Etický kodex**. Ten se jednoznačně stává součástí firemní kultury. Ve firmě 1 to platí dvojnásob, neboť zde pracuje genderově diverzitní kolektiv. Etický kodex zahrnuje důležitá pravidla chování zaměstnanců/kyň vůči firmě, vedoucích manažerů/ek i zaměstnavatele vůči svým zaměstnancům/kyním. Změn v organizační kultuře nelze dosáhnout pouze změnou organizace kodexů či dalších psaných pravidel. K praktickému zavádění etického kodexu do praxe firmy je třeba, aby management o firemní kultuře firmy nejen hovořil, ale také ji každodenně ztělesňoval. K jejímu prosazení může vést pouze dlouhodobý osobní

příklad managementu. Byl rovněž zorganizován seminář, který měl za cíl podpořit **praktické využití etického kodexu, propojenost s vnitřní kulturou firmy** a k zakotvení genderově vnímavé firemní kultury.

Mezi **mimopracovní aktivity** firmy patří především neformální setkávání v rámci sportovních akcí, ale také firemní teambuildingové akce. K těmto pravidelným akcím patří například letní grilování a vánoční večírek.

Externí komunikace a spolupráce - webové stránky, reklama, účast na konferencích a soutěžích (šíření dobré praxe), komunikace volných pracovních míst,…

Firma 1 má vlastní webové stránky**,** které jsou graficky přitažlivé a obsahově přehledné, jsou pravidelně aktualizovány, zejména v současné době, kdy firma v souvislosti s digitalizací prochází rychlými změnami. Zahrnují jednak obecné informace o firmě jako takové, o předmětu její činnosti, firemním mottu, tradici apod., a jednak jsou cíleny na zákazníka – prezentují komplexní nabídku produktů a služeb firmy, přehledný a strukturovaný e-shop včetně celé řady návodů k použití, doporučení a mnoho dalších. Tento e-shop prošel také dosti výraznými změnami, které ocení především zákazníci. Je však nutno říci, že tyto změny jsou především dílem kreativních zaměstnanců a zaměstnankyň. Firma nabízí na webových stránkách se přihlásit k odběru newsletteru, který pravidelně sděluje firemní novinky, aktuality, informace o produktech a poskytovaných službách firmy.

Vrcholový management a obchodníci/ce externě representují firmu svou účastí na vnitrostátních i mezinárodních konferencích a veletrzích.

Firma 1 využívá k **náboru nových pracovních sil zdroje externí i interní**. Spolupracuje s Úřadem práce, inzeruje na pracovních portálech, využívá pozitivní reklamy i toho, že v regionu je známou a zavedenou firmou. Záleží jí na dobré pověsti, uvědomuje si, že v dnešní době musí být firma dobře zapsána v povědomí veřejnosti,

k čemuž slouží jednotlivé formy reklamy, stejně jako moderní a interaktivní webová prezentace.

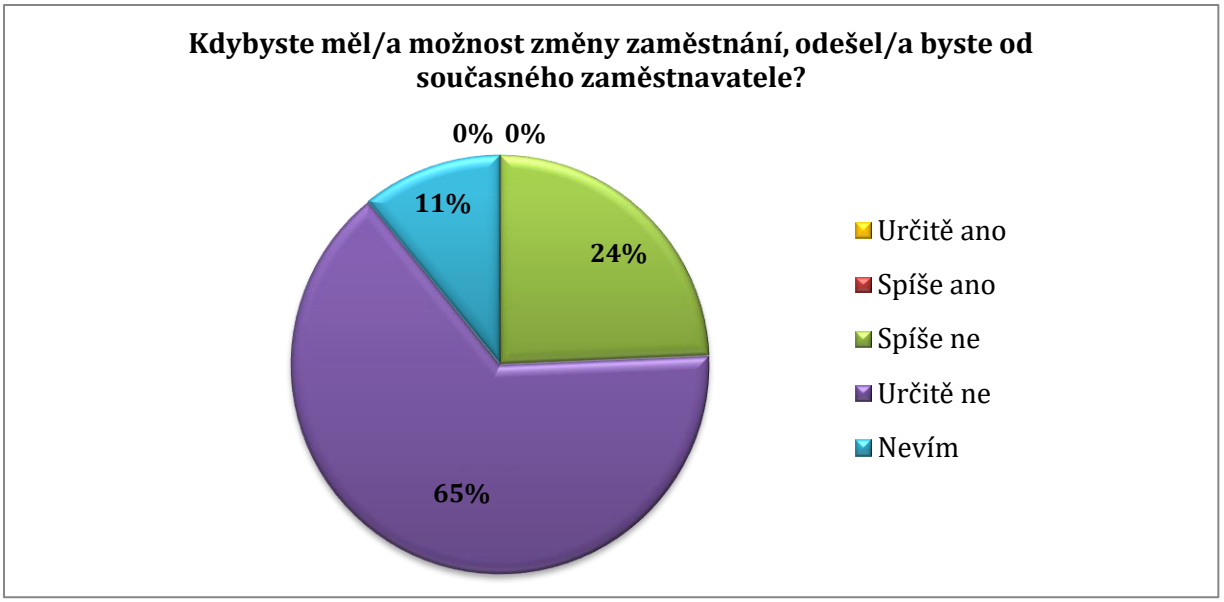
Vztahy – hierarchické, rozhodovací procesy, kolegiální týmové, síťování

Kultura firmy 1 je postavena na vzájemné komunikaci, spolupráci a podpoře celého pracovního kolektivu. Nadřízení pravidelně kontrolují činnost svých podřízených, ve všech směrech je patrné, že disciplína tu obecně dosahuje vysoké úrovně. Pracovní procesy jsou standardizovány, práce je organizována podle nastavených procedur organizace. Dbá se na to, aby zaměstnanci a zaměstnankyně vše prováděli tak, jak je předepsáno v podnikových procesech. Vše je pro zákazníka vyrobeno včas, v odpovídající kvalitě, služby jsou poskytovány s ohledem na vědomí odpovědnosti, odbornosti, tvořivosti. Dodržují se plánované termíny, kvalita produkce dosahuje maximální úrovně.

Ve firmě fungují kolegiální vztahy, bez kterých by nebylo možné dosáhnout vysoké produktivity práce a kvalita jejich výsledků. Týmová práce je základem vysoké výkonnosti firmy 1. Každé snažení se upíná k dosahování různých konkurenčních výhod, kdy organizace získává náskok před konkurencí. Organizace také rozvíjí kariéru svých zaměstnanců a zaměstnankyň. Ředitel firmy věří, že podpora maximálního výkonu je tím nejlepším systémem motivace či stimulace.

Zaměstnanci/kyně jsou běžně zařazováni do projektových týmů, které jsou vytvářeny za účelem poskytnout zákazníkovi co nejkvalitnější technické řešení jeho požadavků, poptávky, a to v co nejkratším možném termínu. Jednotlivci v takovýchto projektových týmech, kteří jsou členy různých oddělení, mají předpoklady mnohem rychleji řešit přidělené projekty, neboť využívají svých univerzálních znalostí a nabytých zkušeností. Běžně pak zvládají práci na různorodých projektech a v různých týmech.

Zaměstnanci a zaměstnankyně jsou u zaměstnavatele – firmy 1 celkově spokojeni, jak vypovídá následující graf. Současné zaměstnání by nechtělo opustit 89% respondentů/ek, 11% dotazovaných odpovědělo, že neví, jak by se zachovali, kdyby byla možnost změnit zaměstnání.



Společenská odpovědnost

Společenská odpovědnost firmy 1 je součástí firemní kultury a je také zakotvena ve firemním etickém kodexu.

Spolupráce se školami – stáže a podpora nestereotypního výběru zaměstnání dle pohlaví

Dlouhodobě trvá spolupráce firmy 1 se středními a vysokými školami, především s obory technického zaměření. Studentům a studentkám jsou již během jejich studia nabízeny studijní stáže, nebo zde ve firmě pracují brigádně a následně, po ukončení studia, je jim nabídnuto zaměstnání ve firmě. Nejširší spolupráce je navázána s technickou universitou. Dnes firma žádá odborníky s digitálními schopnostmi a tady jí mohou právě střední a vysoké školy pomoci.

Spolupráce s NNO, dobrovolnictví zaměstnanců/kyň

Zaměstnanci a zaměstnankyně firmy 1 se aktivně podílejí na životě přilehlých obcí, v nichž žijí. Jedná se hlavně o akce folklórní a sportovní. Udržují se tak bohaté folklórní zvyky, tradice, a k tomu jsou zapotřebí nadšení příznivci. Nelze také opomenout spolky rybářů, hasičů či myslivců.

Nastavení sponzoringových aktivit

Jednatel firmy 1 sponzoruje akce města xx. Sponzorovány jsou také různé sportovní aktivity, např. akce „Sportovec roku“, nebo činnost fotbalového klubu.

ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ:

Firma 1 učinila zásadní krok v cíleném uplatňování rovných příležitostí žen a mužů na pracovišti. Management firmy definoval a odsouhlasil **konkrétní priority v prosazování genderové rovnosti ve firmě**. Tento posun firmy audit velmi cenní, jasné vymezení genderových cílů je základním východiskem v procesu zlepšování genderové vyváženosti ve firmě.

Spravedlivé zacházení se zaměstnanci a zaměstnankyněmi včetně netolerance nepřátelského pracovního klima, které vede k diskriminaci kolegů a kolegyň, je od ledna 2020 také **institucionálně zajištěná**, a to ve vnitřním dokumentu firmy Etický kodex a aktualizovaném Pracovním řádě.

Personální politika firmy 1 je **systematicky a transparentně nastavena**, všechny zásadní personální otázky ve firmě, stejně tak procesní (např. ISO – Příručka kvality) jsou **vymezeny ve vnitřních směrnicích**, se kterými jsou všichni zaměstnanci a zaměstnankyně seznámeni. Základními dokumenty je Pracovní řád a Organizační řád, které byly s ohledem na genderovou problematiku v roce 2019 aktualizovány (tyto předpisy řeší veškeré základní personální otázky – podmínky při sjednávání, i rozvázání pracovního poměru, formalizovaný adaptační postup, spravedlivý systém zastupitelnosti, čerpání dovolené, přístup k benefitům a další oblasti.). Na tyto základní dokumenty stanovující pravidla vnitřní kultury firmy **navazují další specifické směrnice**, **které upravují dílčí oblasti personální politiky a vytvářejí transparentní podmínky na pracovišti firmy.** Těmi je například Etický kodex (od 1/2020), Směrnice pro zkrácené úvazky (od 9/2019), Směrnice pro komunikaci s rodiči na MD/RD (od 9/2019) a další. **Tento transparentní přístup, kdy jsou jednoznačně nastavena pravidla fungování ve firmě platná pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně stejně, vyzdvihujeme jako příklad dobré praxe a považujeme ho za prevenci genderové diskriminace v zaměstnání.**

Management firmy 1 si je vědom toho, že zaměstnanci/kyně jsou zdrojem prosperity a trvalého růstu. Management firmy věnuje zaměstnancům/kyním a jejich odbornému růstu a systematickému vzdělávání mimořádnou pozornost, zaměstnavatel postupuje podle principů rovného přístupu k možnostem postupu ve firmě a rozvoje pracovníků a pracovnic (jsou zpracovávány motivační plány, plány osobního rozvoje, účast na odborných školeních apod.).

Firma 1 **podporuje genderovou diversitu pracovního kolektivu.** Ženy nově pracují také v oblasti IT (úsek managementu a správy e-shopu). To považujeme za další významný posun v cíleném prosazování rovných příležitostí mužů a žen na pracovišti a praktický příklad dobré praxe potírání genderové segregace v kategoriích pracovních pozic.

Audit vyzdvihuje přehledně strukturovanou organizační strukturu firmy 1**. Tato struktura je nastavena transparentně a dává příležitost oběma pohlavím ucházet se o jednotlivé pozice včetně vedoucích.** Na vedoucích pozicích ve firmě sice převažují muži (zejména v top managementu), nicméně statutární vedení firmy si tento stav uvědomuje a zahrnulo do personální politiky firmy **nový institut, tzv. „Personální inkubátor**". Ten má za cíl systematicky připravovat, vzdělávat a mentorovat ženy v kariérním posunu spočívající v rostoucí specializaci a/nebo postupu do vedoucích pozic. Koncepce personálního inkubátoru se osvědčila a stala se součástí personální politiky firmy (v rámci pilotáže inkubátoru se zaměstnankyně stala klíčovým pracovníkem pro digitalizaci ve firmě). V současné době je v personálním inkubátoru zapojena další žena - v přípravě na kariérní postup ve firmě na pozici hlavní účetní).

Audit velice kvituje, že management firmy 1 udělal zásadní změnu – schválil a vytvořil potřebné podmínky pro **umožnění využívání flexibilních forem práce – konkrétně umožnuje práci z domova a zkrácené úvazky**.
Firma také zavedla novou formu podpory zaměstnancům/kyním - rodičům malých dětí, a to ve formě příspěvků na letní a příměstské tábory dětí mladšího školního věku a příspěvky na hlídání dětí do 3 let. Tato forma podpory je řešena vnitřní směrnicí, která transparentně uvádí podmínky na nárok čerpání těchto příspěvků. Výše uvedená nově zavedená opatření jsou významným prvkem podpory zaměstnavatele v oblasti slaďování rodinného a pracovního života zaměstnanců a zaměstnankyň, což audit hodnotí velmi kladně: zaměstnavateli se tato pro-rodinná opatření vrátí ve formě spokojených a motivovaných pracovníků a pracovnic, a stává se také atraktivním zaměstnavatelem pro nové potenciální uchazeče/ky o zaměstnání ve firmě 1.

Firma 1 začlenila všechna nově přijatá pro-genderová opatření do své firemní kultury, genderové změny byly implementovány také do Pracovního i Organizačního řádu. Vnitřní směrnice byly upraveny genderově korektně. Nově vzniklý dokument - Etický kodex se stal základním dokumentem vymezující pravidla vnitřní kultury, vztahy managementu firmy k zaměstnancům a zaměstnankyním, komunikaci zaměstnanců/kyň mezi sebou aj. **Vnitřní kultura firmy je dle šetření zdravá a genderově spravedlivá - nastavuje rovné podmínky žen a mužů na pracovišti**.

Společnost 1 je firma, která postupně vytváří genderově spravedlivé podmínky v zaměstnání. **Je zcela zásadní, že management přijal genderové cíle jako své priority**, které postupně naplňuje.

<u>Doporučujeme</u> nově nastavená pravidla pravidelně vyhodnocovat a případně dle potřeb aktualizovat. Navrhujeme také pravidelné školení vedoucích pracovníků a personálního referenta/ky v genderové problematice. Rovněž je důležité pokračovat ve školení (interaktivních seminářích) v jednotlivých oblastech Etického kodexu, vyjadřující společné firemní hodnoty a vnitřní kulturu prosazující rovné příležitostmi žen a mužů na pracovišti.

Navrhujeme propagovat genderově korektní značku firmy také vně společnost - jako nástroj externí komunikace firmy, tzn. nastavit systematickou a cílenou prezentaci firmy jako atraktivního zaměstnavatele prosazující rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce.

Auditorský tým děkuje managementu firmy, zaměstnancům a zaměstnankyním za vstřícnost a spolupráci během realizace genderového auditu.

Listopad 2020