



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



centrum
kašpar



Anonymizovaná projektová zpráva

Pomůžeme Vám vidět řešení.

www.centrum-kaspar.cz 

**Kašparova 73, 463 12 Liberec 25 - Vesec
Dvorská 748/9, 466 01 Jablonec nad Nisou**

ÚVOD

GENDEROVÝ AUDIT

Genderový audit **zachycuje organizaci z hlediska rovných příležitostí mužů a žen**. Na první pohled se může zdát, že se zabývá především zaměstnaneckou strukturou, managementem mateřské a rodičovské dovolené nebo zaváděním flexibilních forem práce. Kvalitní genderový audit se však **zabývá firemní kulturou a sleduje život zaměstnance/kyně ve firmě – od nástupu až po odchod z firmy**, od „mládí až po stáří“. Cílem genderového auditu je poskytnout vedení pohled zvenčí a na základě této externí zpětné vazby usnadnit začlenění konceptu rovných příležitostí do personální politiky organizace. Z dlouhodobého hlediska je tedy nutné, aby se jednotlivá opatření promítla ve firemní kulturu a politice jako celku. **Audit je startovacím můstkem pro pozitivní změnu ve firmě**. Přináší nezatížený pohled a impulsy k novým řešením, jež při reflektování potřeb zaměstnaných v dlouhodobém horizontu přispějí ke zvýšení kreativity týmů, posílení loajality zaměstnaných a zkvalitnění firemní kultury. Zpráva z **genderového auditu je vždy snímkem instituce v konkrétním čase a prostoru**. Je potřeba vzít v úvahu, že každá organizace se dynamicky mění. Díky zaznamenaným silným a slabým stránkám je však možné, aby **vedení následný směr dynamických změn cíleně orientovalo** ke kvalitnímu, transparentnímu a **spravedlivému systému práce s lidskými zdroji**.

CENTRUM KAŠPAR, z. s.

Centrum Kašpar, z. s. je neziskovou organizací, která pomáhá lidem najít si své místo na trhu práce a firmám dělat to nejlepší pro své lidi. Vzniklo v roce 2005 ve snaze podpořit rodiče dětí při návratu na trh práce formou poradenství a vzdělávání. V současné době vyvíjíme vzdělávací moduly s tematikou kariérního poradenství pro školy, realizujeme sociální audity se zaměřením na gender a diverzitu v organizacích napříč obory a pořádáme kampaně posilující povědomí o nerovné situaci (nejen) na trhu práce. Vedle toho nadále pomáháme lidem odhalovat své předpoklady a silné stránky a podporujeme je na cestě k tomu správnému zaměstnání.

AUDITNÍ TÝM

Cílem gender auditu je mimo jiné přinést do firmy pohled na personální politiku **nezatížený firemní optikou**. Auditní tým proto kombinuje genderovou expertízu s praktickými zkušenostmi s personálními procesy.

Mgr. Jana Benešová, PhD.

- vedoucí auditorského týmu
- členka Genderové expertní komory ČR
- publikuje v oblasti genderu a rovných příležitostí
- metodická a realizační praxe s více než 30 audity

Ing. Monika Gavlasová

- členka auditního týmu
- publikuje v oblasti genderu a rovných příležitostí
- metodická a realizační praxe s více než 10 audity

Ivana Sulovská, DiS.

- Auditní pracovnice – provádí odborné analytické transkripce a koordinuje auditní práce
- Publikuje v oblasti genderu a rovných příležitostí

- metodická a realizační praxe s 5 audity

OBLASTI GENDEROVÉHO AUDITU

S ohledem na Standard kvality genderového úřadu, formulovaný Úřadem vlády ČR, se genderový audit vyjadřuje k rámcovým a dílčím tématům a oblastem, jejichž výčet zde předkládáme:

- 1) Strategie a cíle organizace (mise, vize, hodnoty)
- 2) Institucionální zajištění politiky genderové rovnosti
- 3) Nábor, adaptace, plánování lidských zdrojů
- 4) Řízení lidí, kompetence a předávání informací
- 5) Řízení lidských zdrojů s ohledem na gender v kontextu životního cyklu zaměstnance/kyně
- 6) Benefity a péče o zaměstnance/kyně (tradiční X inovativní formy, motivace, práce se stresem a přetížením)
- 7) Vzdělávání a osobní rozvoj
- 8) Hodnocení lidí v organizaci, podmínky pro kariérní růst, odměňování
- 9) Odchody a propouštění lidí
- 10) Vnější komunikace, PR, společenská odpovědnost

KONTEXTOVÁ ANALÝZA

V auditované organizaci je činná **odborová organizace**. V instituci je **zaměstnáno 135 zaměstnanců/kyň**. **Genderovým auditem již organizace v minulosti prošla**. Z procesu vzešel **akční plán organizace**, na jehož naplňování organizace intenzivně pracovala. Nyní s odstupem několika let je hlavním očekáváním organizace od nynějšího genderového auditu získat zpětnou vazbu k jejímu fungování očima zaměstnanců/kyň. Organizace **upravila svou vizi, nastavuje nový systém hodnocení s vazbou na odměňování, změnila se také organizační struktura a systém řízení**. Ke všem těmto změnám vedení očekává zpětnovazebnou informaci.

METODY AUDITU

- a) Vstupní schůzka – definice zakázky

Vstupní schůzka s nejvyšším vedením organizace byla zaměřena na definici zakázky a určení základní metodologické strategie auditu s vazbou na harmonogram.

Výchozím principem pro nastavování služeb organizace a péče o lidské zdroje jsou z pohledu vedení hodnoty a principy, které charakterizují „profesionální službu“. Tuto kategorii bude cílem auditu dekonstruovat – zmapovat, jak ji vnímají zaměstnaní na různých úrovních a pracovištích. Tím položit základy sdílených hodnot organizace. Na ty bude možné zavázat mj. systém hodnocení zaměstnanců/kyň, ale i další personální procesy.

- b) Plošný dotazník

Dotazník, který zaměstnanci/kyně organizace vyplňovali v první polovině října 2017, byl rozčleněn na 10 rámcových kapitol odpovídajících hlavním tématům genderového auditu, přičemž každá obsahovala několik otázek (sekcí). Sejmутá data byla vyhodnocena kombinací kvantitativního a kvalitativního analyticko-interpretativního postupu.

Dotazník byl vyplňován s garancí anonymity respondentů/ek. Šířen byl v kombinované podobě (tištěná verze pro zaměstnance/kyně preferující nedigitální formu komunikace, elektronická pro ostatní). Tištěné dotazníky byly posléze auditním týmem přepsány do elektronického google

formuláře, v němž proběhlo seskupení všech dat. Vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců/zaměstnankyň (135) je návratnost dotazníku nadprůměrná (76, tj. 56 %).

c) Analýza webových stránek

Analýza webu kombinovala postup obsahové a diskurzivní analýzy. Probíhala v říjnu a listopadu 2017 souběžně s „měkkými“ auditními metodami (rozhovory, diskuse, pozorování).

d) Individuální polostrukturované rozhovory

Scénáře individuálních rozhovorů odpovídaly struktuře kapitol závěrečné auditní zprávy. Celkem se uskutečnily 3 hloubkové individuální rozhovory, přičemž jedním z respondentů bylo nejvyšší vedení organizace. Celková stopáž rozhovorů byla 270 minut (á 90 minut). Všechna interview byla zaznamenávána diktafonem, následně přepisována a vyhodnocena kvalitativním analytickým postupem. Účastníci/ice podepisovali informovaný souhlas. Proces sběru dat se odehrával v rozmezí 18. 10. – 1. 11. 2017. Následně během října a listopadu 2017 proběhla analýza těchto dat (vícezdvořově v kombinaci s dalšími materiály z dalších metod).

e) Skupinové diskuse metodou focus groups

Metodou tzv. focus group se uskutečnilo celkem 7 diskusí s vedoucími i řadovými zaměstnanci/kyněmi. Z vedoucích zaměstnaných byla postavena 1 ze 7 skupin. Celkem se skupin účastnilo 42 lidí, což odpovídá 31 % zaměstnanecké populace. Scénáře fokusních skupin odpovídaly struktuře kapitol závěrečné auditní zprávy s tím, že proporčně se prostor pro jednotlivá témata zásadně lišil, jak je pro tuto metodu typické. Skupinové diskuse trvaly 7 x 90 minut. Průběh byl zaznamenáván na diktafon, poté přepisován a vyhodnocován kvalitativním postupem. Všichni respondenti a všechny respondentky podepisovali informovaný souhlas. Sběr dat a vlastní analýza probíhala od října do prosince 2017.

f) Pozorování

V termínu 18. 10. 2017 proběhlo 2 x zúčastněné pozorování auditního týmu – jedno při poradě širšího vedení, druhé při poradě úseku. Přítomnost auditního týmu byla předem ohlášena. Na místě si členky týmu ručně pořizovaly poznámky. Cílem bylo především zachytit specifika komunikace, firemní atmosféry a přenosu informací. Také na tato data byla uplatněna kvalitativní analýza.

g) Obsahová analýza dokumentů

Po skončení měkkých metod auditu byly vytipovány dokumenty potřebné pro analýzu. Ty auditní tým obdržel elektronicky od kontaktní osoby v listopadu 2017. Kvalitativní obsahová/diskurzivní analýza probíhala do prosince 2017.

STRUKTURA ZÁVĚREČNÉ ZPRÁVY

Závěrečná zpráva je v zájmu maximální přehlednosti rozčleněna do **kapitol dle jednotlivých témat genderového auditu**, která byla zkoumána. Kapitoly nenesou striktně názvy tak, jak je uvedeno ve standardizovaném výčtu Standardu Úřadu vlády ČR, ale ke všem jmenovaným agendám se vyjadřují.

Kapitoly zachovávají jednotnou strukturu: nejprve je stručně **představena zkoumaná oblast**, následně je uveden **seznam zjištění** auditního týmu v dané oblasti a **pozitivní praxe**, tedy zjištění, která jsou příkladná, hodná následování. Závěrem jsou uvedena doporučení, která dále rozvíjí

identifikované silné stránky, případně otevírají zcela nové impulsy a podněty k rozvoji. Doporučení jsou uváděna ve dvou větších celcích dle různého stupně jejich obecnosti. „**Strategická doporučení**“ poskytují širší rámec pro „**dílčí doporučení**“. Doporučení jsou v některých případech završena „**výkladovými příklady**“, které plasticky přibližují principy a dopady uvedených doporučení. Některá témata závěrečné zprávy jsou doplněna ukázkami inspirativní praxe z jiných firem Libereckého kraje (tzv. „**Inspirace odjinud**“).

V textu jsou některá důležitá zjištění ilustrována **primárními daty (citacemi)** z dotazníků, rozhovorů, diskusí či dotazníků. Citace od respondentů/ek jsou vždy označeny uvozovkami a jsou psané kurzívou, citované úryvky z dokumentů jsou odsazeny a psány velikostí písma č. 10 s uvedením citovaného zdroje. Všechny individuální citace jsou z etických důvodů anonymizovány. Anonymizace obnáší i nevyhraněné gramatické rody, případně posouvání osoby mluvčí/ho.

OBSAH

Kapitola 1: Strategie a cíle organizace.....	7
Kapitola 2: Institucionální zajištění politiky genderové rovnosti	10
Kapitola 3: Nábor, adaptace, plánování lidských zdrojů	18
Kapitola 4: Řízení lidí, kompetence a předávání informací.....	24
Kapitola 5: Řízení lidských zdrojů s ohledem na gender v kontextu životního cyklu zaměstnance/kyně	27
Kapitola 6: Benefity a péče o zaměstnance/kyně	32
Kapitola 7: Vzdělávání a osobní rozvoj.....	35
Kapitola 8: Hodnocení lidí v organizaci, podmínky pro kariérní růst, odměňování	38
Kapitola 9: Odchody a propouštění lidí	42
Kapitola 10: Vnější komunikace, společenská odpovědnost a PR.....	45

Kapitola 1: Strategie a cíle organizace

V této kapitole je předmětem posouzení formulace mise, vize a strategických cílů organizace. Pozornost je zaměřena rovněž na specifické cíle organizace v oblasti prosazování genderové rovnosti.

Pozitivně ceníme, že organizace má zformulovanou svou vizi platnou od 1. 8. 2016. V letošním roce došlo k redefinování této vize a vedení doplnilo tuto vizi také o **definici páteřních hodnot organizace**.

Organizace má zformulovanou také misi (poslání), cíle a principy. Ty logicky rezonují jak s Normativem, kterým se organizace řídí, tak také se strategií řízení lidí v organizaci, kterou – byť zatím nikoli v psané podobě – naplňuje nejvyšší vedení organizace.

Intenzivní práce na strategickém promýšlení směřování organizace dokládá **velmi příkladný přístup mezi organizace obdobného zaměření**. Nová vize odráží progresivní trendy v oboru, což je jednoznačně pozitivní z hlediska dlouhodobé udržitelnosti cílů organizace a z hlediska odlišení od „konkurence“. Vize působí jednoznačně nadčasově.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že **poslání organizace mají zaměstnanci/kyně do značné míry zvnitřněné. Jak ukázaly rozhovory a diskuse, příklon zařízení k nové vizi není zaměstnanými vnímán s nepochopením. Výhrady zaznívaly spíše ke konkrétním dopadům či souvislostem, jež se týkají uvedení nové vize v život.** Vzhledem k tomu, že se jimi budeme detailněji zabývat v následujících kapitolách, nebudeme je zde zmiňovat.

Z auditu také vstupuje, že **ředitel/ka organizace převážnou většinu těchto rizik reflektuje a je připraven/a s nimi pracovat.**

Dovolujeme si pojmenovat nahlas také riziko „přetažení“ vize do určité obsesivní polohy. Lidé by neměli začít pracovat ve strachu, neměli by pociťovat přítomnost neviditelného kontrolního mechanismu, který je disciplinuje. Preventivní cestou by měla být hodnota „individuálního přístupu“ a trpělivých metodických diskusí.

Auditní tým konstatuje, že **formulace hodnot skutečně nevzešla z diskusí zdola, což je problematický moment. Obzvláště u organizací, kde lidé pociťují obrovskou míru sejetí s jejím posláním. Tento krok lze však ještě „dohnat“ – o zapojení a širší debatu si zaměstnanci/kyně v rámci auditu přímo či nepřímo říkají.**

Organizace **zatím nemá formulovány cíle, hodnoty a principy práce směrem „dovnitř“** – jako součást personální strategie, resp. strategie řízení lidí v organizaci. Tam současně auditní tým vidí prostor k formulování cílů v oblasti genderové rovnosti a obecně rovných příležitostí.

☺ **Dobré praxe:**

- ✓ Organizace je **progresivní v otázce strategického plánování – má stanovenou misi, inovovanou vizi, cíle a pracuje na formulaci firemních hodnot.**
- ✓ Zaměstnanci/kyně jsou hodnotově dobře napojeni na spuštění nové vize – pokud dostanou prostor a náležitou podporu, přechod společně zvládnete.

☀ V této oblasti dále doporučujeme:

1) Strategická doporučení:

- Doporučujeme postupovat analogicky s tím, jak má organizace nastaveny hodnoty, principy práce a cíle směrem na venek a **nastavit v rámci HR strategie také hodnoty, principy a cíle v perspektivě „zaměstnanec“**. V případě hodnot by bylo ideální, aby nebyly nastavovány dvojí, nýbrž aby se stávající výčet povedl doplnit či upravit tak, aby odpovídal i druhé zmíněné perspektivě.
- **Zformulujte cíle v otázce rovných příležitostí a genderu** – jak směrem ven, tak směrem k zaměstnancům/kyním dovnitř.
- **Zapojte zaměstnance/kyně do široké debaty na téma hodnot a možností a limitů zavádění nové vize. Tento okamžik je zlomový v otázce dalšího fungování organizace. Ujistěte zaměstnance/kyně, že nesnášíte shora žádné hotové know-how, ale že Vás zajímá právě pohled zdola** a diskuse nad případnými riziky. Že chcete společně hledat cestu. Posílíte tím participativní řízení a především demokratickou diskusi na odborné/metodické úrovni. Upozorňujeme, že právě hodnoty (s případným výkladovým komentářem) se mohou stát regulátory pro eliminaci případných negativních dopadů nově formulované vize.
- **Posilujte odborně/metodicky střední management.** Sehraje patrně tu nejdůležitější roli v tom, zda příklon zařízení k nové vizi řadoví zaměstnanci/kyně zvládnou. **Současně je potřeba se ujistit o hodnotové kongruenci jednotlivců na pozici středního managementu ještě dříve, než začne střední management ověřovat hodnotovou kongruenci zaměstnanců/kyň na nižších stupních hierarchie.**

2) Dílčí doporučení:

- **V otázce ustavování firemních hodnot platí, že je lepší 10 x diskutovat, než 1 x napsat.** Vedení si dopřalo myšlenkový prostor k tomu, aby aktuální seznam hodnot vytvořilo. Čas a prostor nevyhnutelně potřebují i ostatní zaměstnanci/kyně – aby měli příležitost dojít k podobným (či jiným) výsledkům. Na výstupu z dotazníkového šetření na otázku týkající se hodnoty „profesionalita“ se jasně ukazuje, jak široké asociace tato kategorie skýtá. Nabízí se úvaha, že s kategoriemi typu „individuální přístup“ tomu nebude jinak. **Veškeré názorové a postojové varianty je zapotřebí sejmout v diskusi a případně zformulovat ke každé krystalizující hodnotě komentář, který uvádí širší souvislosti. Pomoci mohou i výkladové příklady a kasuistiky, které budete sbírat další praxí a které pomohou stávajícím i nově příchozím posílat do týmu. Top management by v tomto měl mít slovo až závěrem. Střední management by měl být schopen tyto debaty moderovat.** Vyjděte ze seznamu hodnot, které již máte (4) a zahajte diskusi se zaměstnanci/kyněmi. **Skvělé je, že máte od čeho se odrazit.**
- Pokud se nebude dařit nacházet čisté kategorie mezi hodnotami, je **legitimní možností přistoupit k definici dyadické.** Podobně se v oblasti, kterou se organizace zabývá, setkáváme např. s dilematem „pomoc“ vs. „kontrola“, kdy oba typy práce představují pomyslné póly určitého kontinua a přitom způsob, které lze s vazbou na konkrétní situaci a kontext využít.
- Doporučujeme **vyvarovat se ve výčtu hodnot kategoriím, které nelze garantovat z pozice toho, kdo podporu poskytuje.** Typickým příkladem je „spokojenost zákazníka/ice“. Spokojenost je kategorií spíše v oblasti „cílů“ nebo „dopadů“. I tak ale **zvažte, v jakém smyslu může být spokojenost kýženým cílem.**

- Učte se navzájem využívat hodnoty v praxi při řešení konkrétních případů. Dopřejte si v zájmu toho **řešitelské porady/metodické workshopy**. Informativní porady oddělení, kde se jednotlivé případy aktuálně zmiňují, nejsou prostorem dostatečným.
- **Filtrujte přes nastavené kotevní kameny v HR strategii (hodnoty, principy, cíle) všechny dílčí personální procesy** (nábor, řízení a komunikace, vzdělávání aj.). Jedině tak zajistíte transparentnost, konzistentnost a budete pro lidi srozumitelní.

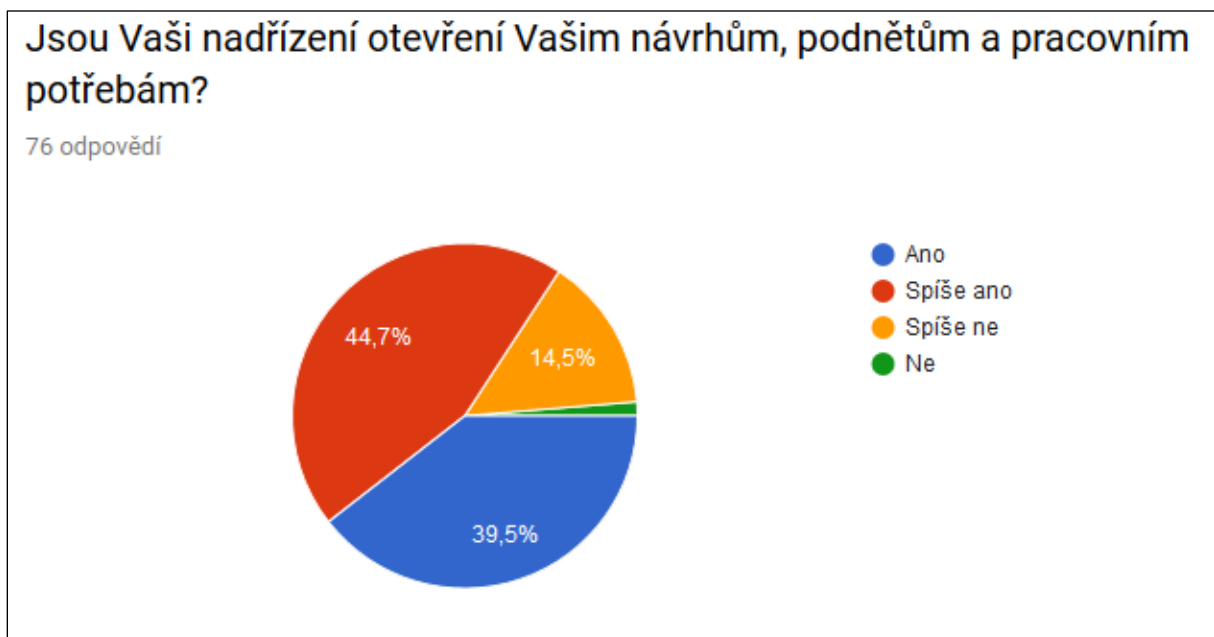
Kapitola 2: Institucionální zajištění politiky genderové rovnosti

V této kapitole je předmětem zájmu charakteristika firemní kultury, a to zejména s vazbou na vztahy a atmosféru na pracovišti, otázku sexuálního obtěžování, šikany a diskriminace (mobbingu). Analyzován je stav pracovního prostředí z hlediska charakteristik přátelského, bezpečného a motivujícího prostoru pro práci. Souvisejícím předmětem zájmu je úroveň komunikace a spolupráce ve zkoumané organizaci, a to i s vazbou na genderové principy korektní komunikace. Audit sleduje, do jaké míry je oblast genderové rovnosti zajištěna procesně a institucionálně.

Firemní kultura organizace je respondenty/kami auditu **hodnocena spíše v pozitivních intencích**. Tam, kde zaznívají výhrady, jedná se zpravidla o **nová (a citlivá) témata, která jsou aktuálně v organizaci řešena** (např. změna v systému odměňování). Jak bylo popsáno v kapitole č. 1, lidé si připouštějí riziko **možného ohrožení dobrých vztahů na pracovišti do budoucna**.

Dále je rozporuplně hodnocena oblast komunikace napříč zařízeními. Z pohledu auditního týmu to vypadá, že **uvnitř jednotlivých pracovních týmů je obvykle dobrá atmosféra a dobré vztahy, což jde ruku v ruce s dobrou vzájemnou komunikací**. Lidé na směně si zpravidla pomáhají, podporují se, spolupracují, jsou k sobě loajální. Převážně je chválena otevřenost vedoucích zaměstnanců/kyň vůči potřebám řadových lidí.

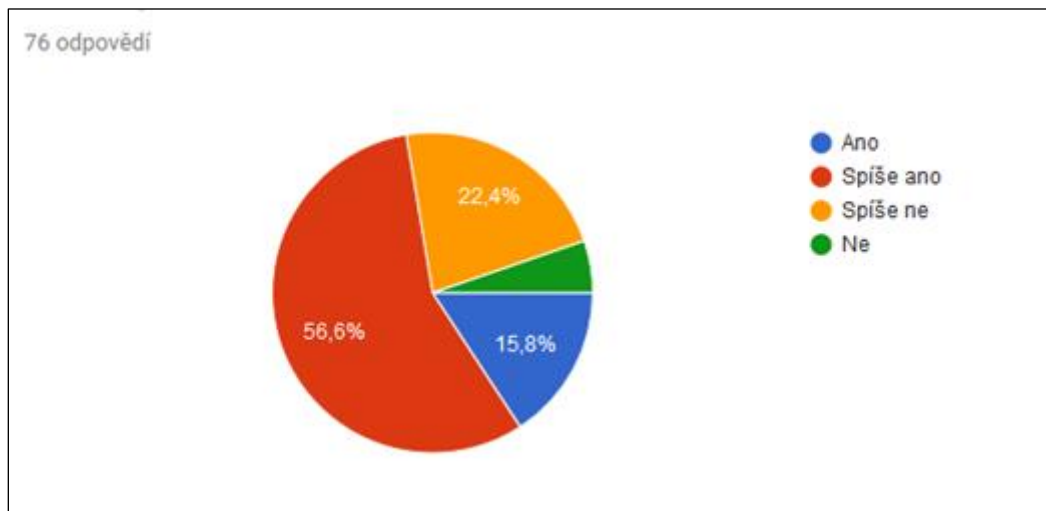
Graf č. 1: Jsou Vaši nadřízení otevření Vaším návrhům, podnětům a pracovním potřebám?



Problémy v komunikaci, pokud nastávají, týkají se:

- 1) Protisměn (různé názorové, postojevé, osobnostní založení, které ale má dopady i do pracovní sféry)
- 2) Kompetencí některých vedoucích (střední management).
- 3) Ojedinelých nezařaditelných jedinců, kteří nepodávají pracovní výsledky, jaké by měli.
- 4) Vztahu k nejvyššímu vedení.
- 5) Úrovně celotýmové – při hodnocení celku organizace

Graf č. 2: Považujete firemní kulturu organizace za zdravou?



Ad. 1) Ze skupin a rozhovorů vyplývá, že **vzájemná komunikační provázanost mezi jednotlivými pracovními týmy občas naráží na problémy**. Existuje sešit se vzkazy, který komunikaci propojuje po věcné stránce. **Minimum prostoru je však na sdílení postojů, přístupů, na metodické sjednocení s vazbou na práci se zákazníky/zákaznicemi**. V jednom případě problematické spolupráce mezi jednotlivými pracovními týmy již proběhla i supervize, ta ale neměla pro zaměstnance/kyně uspokojivý efekt.

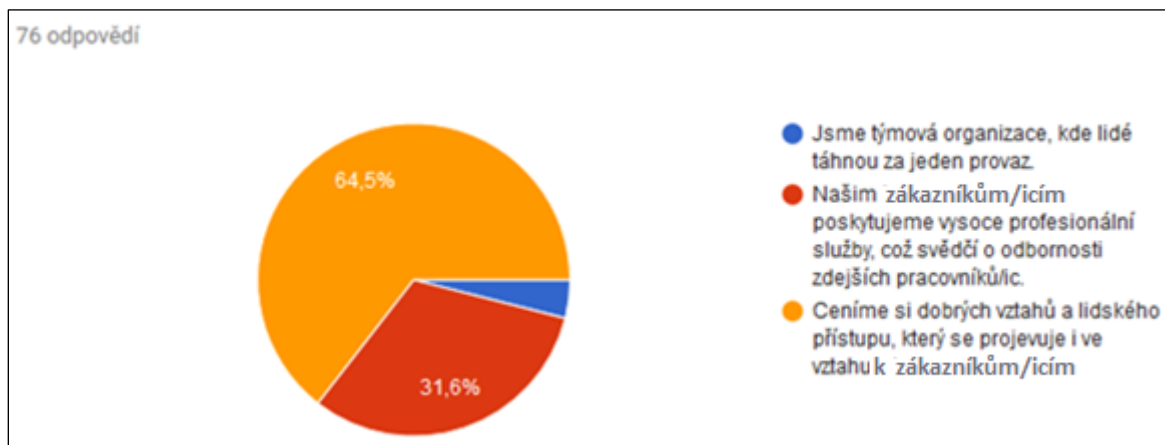
Ad. 2) Z měkkých metod dále vyplývá, že **rozdíly v kvalitě personálního řízení na úrovni jednotlivých vedoucích jsou zaměstnanými vnímány velmi intenzivně**. Spojeny jsou občas s pocity bezmoci a zmaru – zejména tehdy, pokud personální řízení ze strany středního managementu není zaměstnanými vnímáno jako **rozvojové, podpůrné, otevřené, partnerské, sebereflexivní**. **To jsou hodnoty, které jsou pro zaměstnance/kyně podstatné**. Nastíněné rozdíly se **promítají do atmosféry na pracovišti i uvnitř pracovních týmů**. Mají úzkou **vazbu k pracovní (de)motivaci** a neřídko se podílí také na informačních šumech (viz kapitola č. 4).

Ad. 3) S kvalitou řízení lidských zdrojů nevyhnutelně souvisí také tento bod. Týká se patrně oprávněného pocitu ze strany zaměstnaných, že **někteří zaměstnanci/kyně, navzdory dlouhodobě neodpovídajícím pracovním výkonům, neopouštějí zaměstnání**. To zatěžuje ostatní kolegy/ně, kteří je mentorují, opakovaně vysvětlují postupy, dělají práci za ně, vznášejí podněty k vedoucím. A změna z jejich pohledu nenastává.

Ad. 4) **Pozitivní postoje k osobě ředitele/ky mají obecně ti zaměstnanci/kyně, kteří měli možnost se o podstatě jeho/jejího smýšlení přesvědčit v osobní zkušenosti**. Tedy Ti, kteří měli či opakovaně mají příležitost přesvědčit se o kvalitě jeho/jejích odborných i manažerských rozhodnutí. (A těch je mezi respondenty mírná většina.) **U zaměstnanců/kyň, kteří tuto zkušenost nemají či mít nemohou, se projevuje odstup, nedůvěra**. Vedení je hodnoceno jako „nezajímající se o dění dole“, **arogantní, odtažitě**. Zejména zaměstnanci/kyně upozorňují na **nedostatek pozitivní zpětné vazby**. Auditní tým k tomu poznamenává, že „otázka překladu“ argumentů a rozhodnutí shora bude opět velkou měrou i do budoucna záležet na středním managementu.

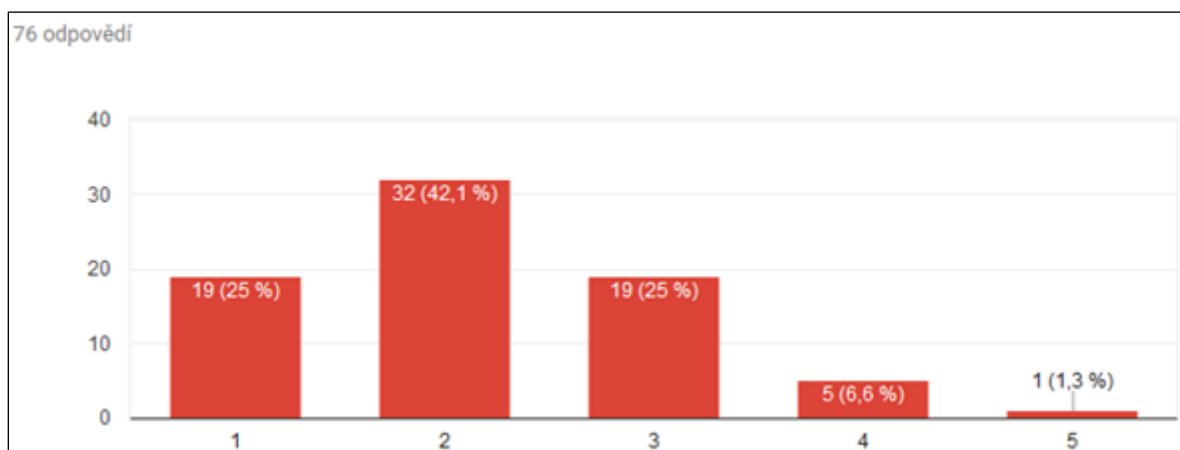
Ad. 5) Pociťované rezervy na úrovni komunikace a spolupráce, pokud vezmeme v potaz optiku organizace jako celku, se týkají jak možností vzájemného pracovního kontaktu mezi jednotlivými pracovními týmy, tak i prostupnosti vertikální. **Graf, který charakterizuje organizaci z hlediska nastavení pracovních vztahů, indikuje, že týmovost je lidmi v organizaci pociťována velmi marginálně:**

Graf č. 3: Označte prohlášení, které podle Vás nejlépe charakterizuje organizaci



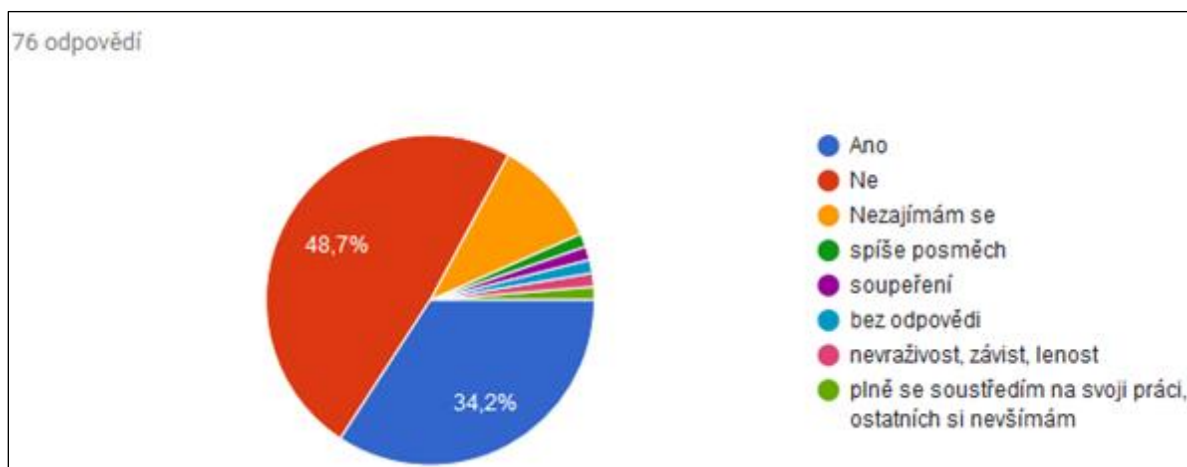
Sdělením grafu je také skutečnost, že **vztahy a lidskost jsou dominantní pociťovanou charakteristikou a potřebou členů/ek Vašeho týmu. To samo o sobě představuje pozitivní zjištění. Pozor ovšem na dostatečnou podporu lidí funkčními procesy – pokud např. na úrovni středního managementu dochází k nedostatečnému či nevyrovnanému vedení týmů, tyto nedostatky se vnitřně nastavení lidé budou snažit kompenzovat formou vztahů, a to je značně zatěžující. Navíc, pokud se ojedinele negativně zanesou osobní vztahy, udělají ještě více škody než nefunkční pracovní procesy.**

Graf č. 4: Jak byste vyjádřil/a míru své pracovní spokojenosti?



Pokud bychom si chtěli učinit čistě statistickou představu o míře pracovní spokojenosti zaměstnanců/kyň v organizaci, pak průměrná známka je 2,17. To je samozřejmě pouze číslo. **Navzdory spíše pozitivně vnímané firemní kultuře se v rámci auditu objevuje překvapivé zjištění, které se týká pociťované nerovnosti mezi zaměstnanci/kyněmi. Z dotazníku vyplývá, že celkem 26 respondentů/ek (34 %) se setkala s chováním, jež by bylo možné charakterizovat jako „obtěžování“ či „šikanu“.**

Graf č. 5: Zažil/a jste někdy v týmu obtěžování či šikanu mezi zaměstnanci (osobně či zprostředkovaně)?



Je zřejmé, že část uvedených zkušeností se může týkat minulosti – spadat např. do období předchozích vedení. V rámci měkkých metod auditu se podařilo rozklíčovat, že k pocitům nerovného zacházení může docházet v důsledku:

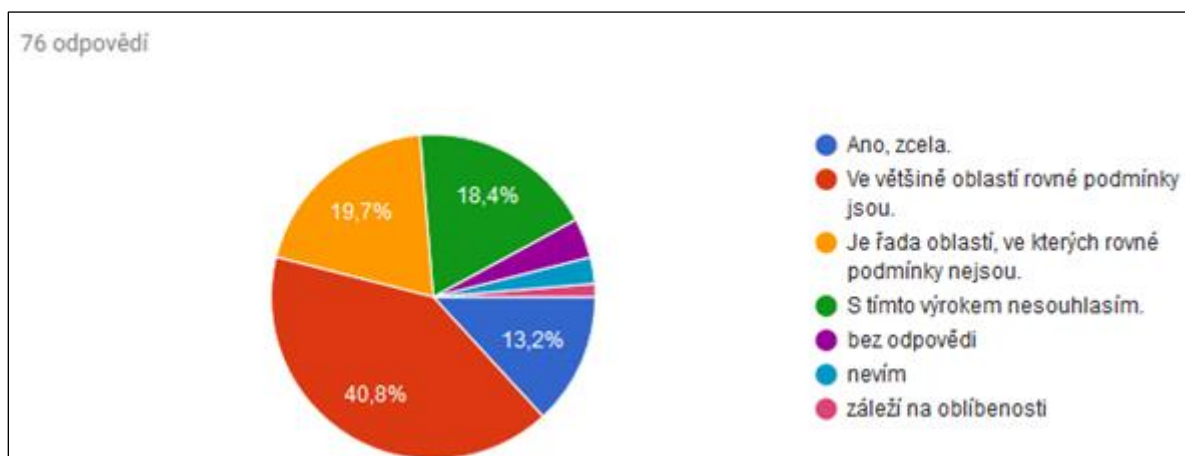
- 1) Podezření na **existující síť osob, jež mají velkou míru moci v rámci organizace**. Tato moc nemusí být daná pracovní pozici v hierarchii, nýbrž je nesena spíše neformálně a obvykle historicky.
- 2) Pocitu **neprofesionálního přístupu za strany středního managementu**, který v důsledku může mít zadupávající účinky.
- 3) Objevil se také názor na určité privilegované postavení jednoho pracovního týmu nad jinými. Z týmu několikrát zaznělo, že v **organizace aktuálně nepanuje rodinná atmosféra**, ale spíše se formuje konkurenční prostředí.
- 4) **Zakonzervovaných segmentů v rámci organizace, přetrvávajících postojů praktik a nedostatečně srozumitelné vertikální komunikace**:

Část pocítovaných nerovností je bezpochyby nesena také na **genderových stereotypech a předsudcích, jež jsou mezi zaměstnanci/kyněmi poměrně rozšířené. Laické zjednodušené představy o tom, jací jsou muži, přitom převažují nad stereotypy o ženách**. Je to nepřekvapivé – muži jsou v organizaci v početní menšině (25 : 110), v pozici tzv. **tokenů**. Jejich přítomnosti je dopřávána zvýšená pozornost – ve všech významech.

Doporučujeme věnovat obíhajícím představám o mužském a ženském genderu pozornost (viz doporučení v závěru této kapitoly). Prohlášení podobná těm, která v auditu zaznívala, by v analogii směřované k ženám byla považována za nepřijatelná – např. „Ty jsi ženská, měla bys být radši doma u plotny.“ Současně z nerefektovaných stereotypů a předsudků plyne, že stereotyp spojený s mateřstvím či femininitou by byl jedinou kompetencí pro výkon práce v organizaci – což rozhodně pravdou není. **Druhou stránkou mince je, že nekvalitní pracovní výkon by měl být identifikovatelný podle standardu jednotlivých pracovních pozic a systémově eliminován**. Je nepřijatelné, aby dvojitým metrem na základě pohlaví byly znevýhodňovány buď ženy, nebo muži.

To, že genderová rovnost jako podstatná charakteristika firemní kultury v tuto chvíli zaměstnanci/kyněmi není jednoznačně pociťovaná, dokumentuje graf níže. Celých 39 % respondentů/ek se k výroku o rovných podmínkách staví jednoznačně či spíše polemicky.

Graf č. 6: „V naší organizaci mají zaměstnanci i zaměstnankyně rovné podmínky.“ Souhlasíte s tímto prohlášením?



Organizace má **zpracovaný etický kodex**, je zaměřen na kvalitu práce zaměstnanců/kyň ve vztahu k zákazníkům/icím. Jako takový logicky nemůže naplňovat svou funkci směrem dovnitř – být i závazkem zaměstnavatele vůči zaměstnancům, závazkem zaměstnaných vůči kolegům/kolegyním, ale také závazkem zaměstnavatele ve vztahu k veřejnosti. V tuto chvíli nejde o materiál, v němž by například zaměstnanci/kyně mohli hledat oporu při řešení situací na hranici obtěžování, šikany či diskriminace.

Auditovaná organizace má zformulovanou **kolektivní smlouvu**. Je v ní ošetřena řada potřeb a nároků zaměstnanců/kyň (pracovní doba, odměňování, sociální podmínky, vzdělávání aj.). To je skvělý mechanismus pro posilování principů rovného zacházení. **Žádný z existujících dokumentů však zatím nereflektuje otázku genderové rovnosti jako prioritu pro strategické směřování organizace** – nejen v oblasti HR.

Dalším korektivem pro bezpečné respektující prostředí na pracovišti jsou schránky důvěry. Audit však konstatuje, že ne všichni lidé (i na úrovni vedoucích) o jejich existenci vědí. Nejsou institutem, který by byl zaměstnanými v praxi využíván.

Tabulka č. 3: Co podle Vás nejvíce upevňuje vzájemnou komunikaci a pozitivní atmosféru?

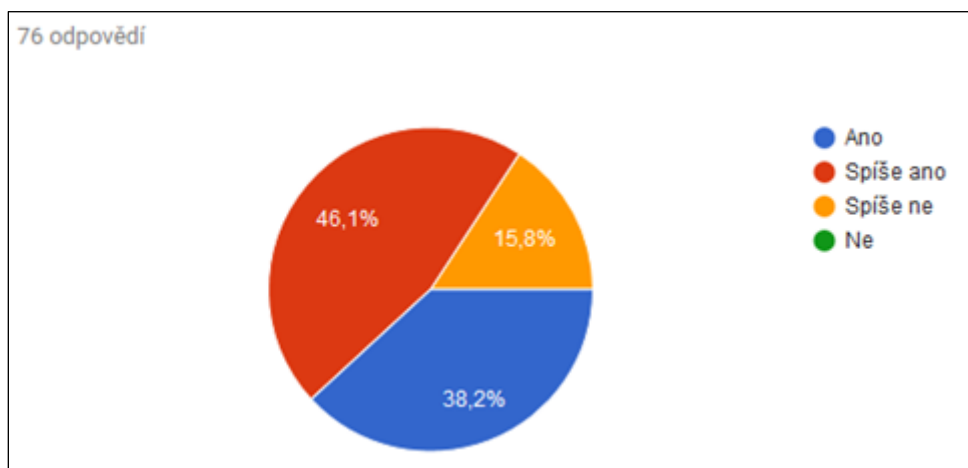
Odpověď	Četnost
Neuvedeno	33
Vtip, nadhled, humor pracovníků (uživatelů)/pozitivní přístup, dobrá nálada, úsměv, kladné vztahy	8
Vstřícnost	6
Otevřená komunikace/otevřenost ve sdělování názorů/nepomlouvání, rovné jednání	5
Vzájemný respekt/k odlišnosti	5
Nevím	5
Důvěra	4
Velké pochopení, tolerance	3
Týmovost/kolegialita/souhra ve spolupráci	3

Ochota spolupráce, domluva	2
Vyslechnout a být vyslyšen	2
Zájem o zdárný výkon práce/o práci	2
Pracovní vztahy	2
Společné akce, společné zážitky	2
Profesionalita	1
Nic	1
Dodržování hierarchie (nemělo by se stávat, že podřízený ví více nebo je dříve informací než nadřízený)	1
Když lidi věří sami sobě, že dělají dobrou práci, ve které mohou být něčím přínosní. A nejenom poslouchají "šéfy", aby se jim zavděčili.	1
Empatie	1
Důvěra	1
Nastavení společných hodnot	1
Spolehlivost	1
Lidi kolem vás	1
Stejný náhled na práci	1
Každodenní kontakt	1
Pocit rovnocennosti	1

☺ Dobrá praxe:

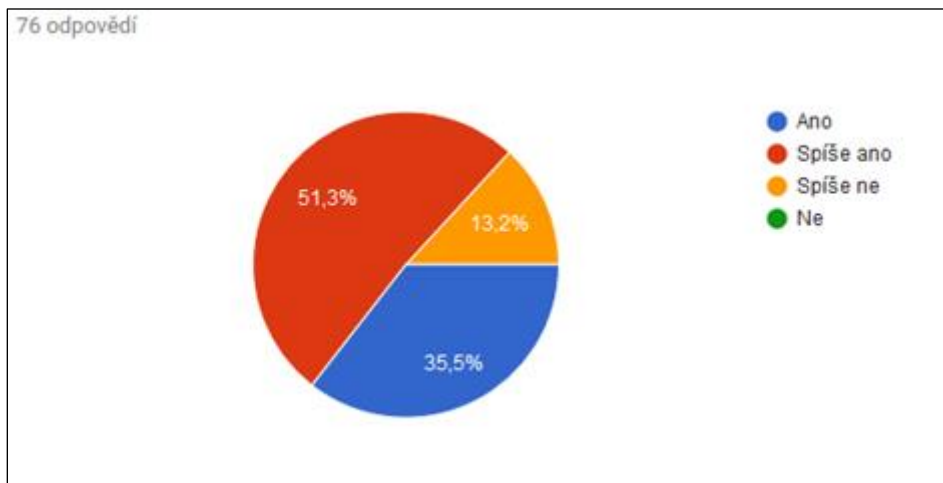
- ✓ Většina zaměstnanců/kyň má důvěru ve vedení organizace:

Graf č. 8: Máte důvěru ve vedení organizace?



- ✓ Je skvělé, že většina respondentů spatřuje v prostředí organizace zdroj své profesní seberealizace. **Dostatek pozitivních podnětů pro svou práci reflektuje naprostá většina zaměstnanců/kyň.**

Graf č. 9: Považujete pracovní prostředí za podnětné pro svou práci?



☀ **V této oblasti dále doporučujeme:**

1) Strategická doporučení:

- Doporučujeme **strategicky přistoupit k otázce genderové rovnosti** v organizaci, a to nejméně v těchto v intencích:
 - a) **Veškeré podněty týkající se kvality/nekvality práce by se měly stávat předmětem standardizovaného pracovního hodnocení, nikoli domněnek nesených na genderové kategorii, která to zdánlivě unese a vypadá, že je neškodná.** Muž, který pracuje dobře, si může a priori připadat pod drobnohledem, neboť zkrátka náleží k menšinovému genderu v organizaci. To je nežádoucí jev.
 - b) **Zaměstnanci/kyně, kteří i s poskytnutou podporou neodvádějí svou práci dobře (bez ohledu na to, jestli muži, nebo ženy), by měli být buď převedeni na jiný typ práce, případně směřování k ukončení pracovního poměru.** Tím zamezíte dohadům o pozitivní diskriminaci (týká se i odměňování, viz kapitola č. 8).
 - c) **Zaměstnancům/kyním by pomohlo, kdyby měli možnost právě o genderových rolích, stereotypch a představách hovořit otevřeně (a konstruktivně) mezi sebou. Dopřejte vedoucím i řadovým zaměstnancům/kyním pravidelná genderová školení, např. z navazujícího grantového projektu.**
- Důsledně trvejte na **dodržování nastavených hierarchií a kompetencí v rámci pracovní spolupráce.** Smyslem není vytvářet bariéry a neosobní vztahy mezi lidmi, ale právě vztahům odlehčit. **Pokud budou respektovány pracovní role a kompetence, nebudou se zaměstnanci/kyně tolik vyčerpávat v rámci osobního nasazení.** Současně předejdete obcházení některých stupňů v organizační struktuře, což může velmi snadno evokovat nerovné podmínky pro vybrané zaměstnance/kyně. Ruku v ruce s kompetencemi nastavujte trpělivě **zpětnovazební mechanismy** – lidé potřebují dostávat vyrozumění o tom, jak bylo s jejich informací či podnětem naloženo. **Netolerujte šedé zóny.**

2) Dílčí doporučení:

- Revidujte stávající etický kodex, nebo vytvořte „mutaci“ sledující linku organizace coby zaměstnavatele.
- **Navrhujeme zpracování komunikačního desatera jako zhmotnění zásad pro otevřenou a rovnou komunikaci mezi lidmi v organizaci.** Součástí desatera by rovněž měl být závazek genderově korektní komunikace. **Postupujte opět zdola** – zadejte tvořivý úkol lidem nebo zvolte formát soutěže. Pravidla, ke kterým si lidé sami dojdou, bývají nejlépe přijímaná a mají potenciál se v organizaci uchytit. Mají i ten pozitivní rozměr, že lidé fungují jako spolustřežitelé vytvořených zásad – „hlídají“ se navzájem, v dobrém smyslu slova.
- Promyslete funkční **alternativy institutů pro bezpečné, přátelské pracovní prostředí** – schránky důvěry v tuto chvíli svou funkci neplní, ale není potřeba klesat na mysli. I z řad zaměstnanců/kyň může přijít **nový originální námět, který jim bude blízký.** V některých organizacích působí osoba **v roli tzv. ombudsmana.** Funkčním opatřením mohou být také **horizontální řešitelské skupiny, méně formalizované než odbory či rady zaměstnanců/kyň.** Jejich úlohou by měly být právě **inovace, náměty na zlepšení, posouvání interních HR agend vstříc novým trendům** – samozřejmě v souladu s hodnotami a vizí. Fungovat mohou odbory i tyto skupiny paralelně ve vzájemném kontaktu.
- **Podporujte intertýmovou spolupráci a dialog všemi dostupnými nástroji. Vzájemná komunikace může přinést jedině obohacení – dozvíme se o metodách a osvědčených tipech z praxe přímo od kolegů/kolegyň. Jde o nejdostupnější formu interního vzdělávání. To lze podpořit také workshopy přímo vedenými zájemci z týmu. Umožněte lidem účastnit se těchto „svépomocných“ akcí a finančně i nefinančně oceňujte aktéry i společné výstupy.**

Kapitola 3: Nábor, adaptace, plánování lidských zdrojů

V této kapitole je zaměřena pozornost na jeden z klíčových personálních procesů organizace. Analyzována je celková strategie v oblasti lidských zdrojů, konkrétní nástroje v oblasti náboru a následný proces zaškolování (pracovní adaptace). Ve všech fázích je opět interpretačním rastrem rovněž hledisko genderové rovnosti.

Nábor je v instituci vysoce aktuálním tématem. Už proto, že organizace nastavuje novou koncepci, a top management i střední management si uvědomuje, že právě v tomto čase se vytvářejí další generace pracovníků/pracovnic, jež budou moci nastolenou vizi posouvat dál.

Management si uvědomuje také skutečnost, že účinnost nové vize, absorbované v době adaptace, musí podpořit právě ze své pozice. Že jeho rolí je metodicky podepřít jako zaškolované, tak zaškolující subjekty a všechny ostatní zaměstnance/kyně, kteří v symbolické i praktické rovině nesou informaci, jakou institucí je auditovaná organizace a kde je její jedinečnost.

Pozitivní zpětnou vazbou pro management organizace je, že většina respondentů/ek vnímá přijímací pohovor jako příjemný a současně profesionálně vedený. To je velmi cenné zjištění. Pohovor je pomyslnou první vstupenkou do organizace a první dojem má tendenci se do mysli člověka zapsat s trvalými dozvuky.

Do organizace přicházejí uchazeči/uchazečky s rozmanitými vstupními motivacemi. Tabulka níže reflektuje, že nezanedbatelná část lidí spojuje **své aktuální působiště s životní či profesní změnou.**

Tabulka č. 4: Co bylo v době nástupu hlavním důvodem Vašeho zájmu o práci v této organizaci?

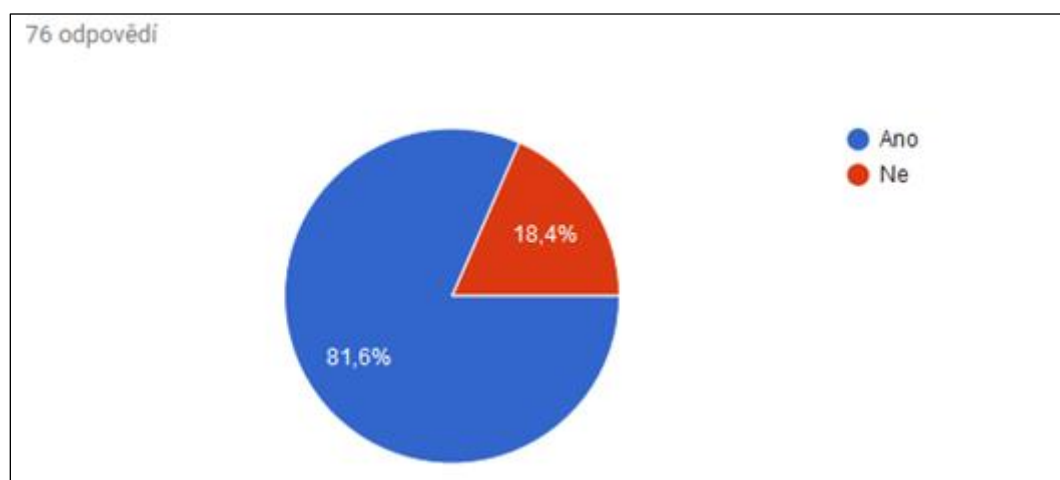
Odpověď	Četnost
Potřeba zaměstnání/vydělat peníze/uživit sebe a rodinu	13
Práce v oboru	12
Změna oboru/zaměstnání	10
Pomoc zákazníkovi/ici	10
Neuvedeno	9
Práce s lidmi	7
Smysluplná práce	4
Nová možnost seberealizace	3
Dostupnost/lokalita/změna bydliště	3
Pracovní doba	2
Vzdělávání v oboru	2
Znalost zdejšího prostředí	2
Zajímavá nabídka	2
Nástup do práce po RD	2
Možnost uplatnění zkušeností z dřívějšíka	1
Jediná nabídka v danou chvíli	1
Příjemní lidé	1
Osobní důvody – přehodnocení svého života	1
Naučit se pracovat a komunikovat s lidmi	1
Náhoda	1
Něco v životě dokázat	1
Sociální cítění	1
Navázání na praxi v organizaci	1

Sociální jistoty	1
Ztráta předchozího zaměstnání – možnost okamžitého nástupu	1

Z auditu vyplynulo, že systém adaptace, přestože je v organizaci procesně nastaven, neprobíhá v praxi u všech zaměstnanců/kyň stejně. V praxi někdo absolvoval adaptační pohovor, nebo jejich sérii, někdo od svého nástupu pracuje pouze se zpětnou vazbou od kolegů/kolegyň, případně spíše neformální zpětnou vazbou od vedoucí/ho.

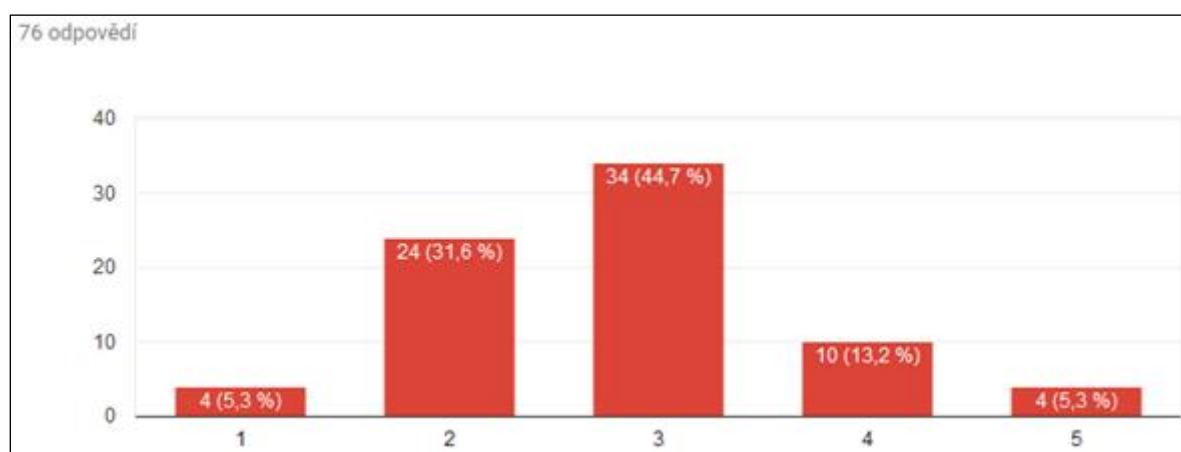
Navzdory tomu většina zaměstnanců/kyň shledává, že **zaměstnavatel jejich proces adaptace nepodcenil.**

Graf č. 11: Věnoval zaměstnavatel dostatek prostoru Vašemu pracovnímu zaškolení?



Organizace již nějakou dobu pociťuje **nedostatek kvalitních uchazečů/uchazeček** o práci, což si zaměstnanci/kyně silně uvědomují.

Graf č. 12: Jak hodnotíte kvalitu výběru zaměstnanců/zaměstnankyň?



Vedení organizace akcentuje, že pro oslovení žádoucích pracovníků/pracovnic by se i na poli náborové inzerce dalo dělat více. V tuto chvíli mají inzeráty spíše formální podobu, která v zásadě odráží požadavky na pozici dané zákonem. **Co schází, je motivační rozměr inzerátu.** Sdělení, které by dokázalo připoutat a oslovit osoby, které smýšlí hodnotově spřízněně, a to (v určitých mezích) bez ohledu na vzdělání.

Tým se de facto shoduje na tom, že **vzdělání jako takové není hlavní charakteristikou, která je u nového člověka důležitá**. Z rozhovorů a skupin tak vyplývají **osobnostní atributy**, které členové a členky týmu považují za zásadní:

„Komunikující. Aby dokázali komunikovat mezi sebou.“

„Týmové hráčství. Aby byl schopný samostatné práce, ale také v týmu.“

„Otevřenost a přirozenost.“

„Kamarádský, empatický, spolehlivý.“

„Pracovitost, taková i akčnost. A chuť se učit.“

„Zdravý selský rozum.“

„Kdo sem chce jít, tak od ostatních si nechat poradit.“

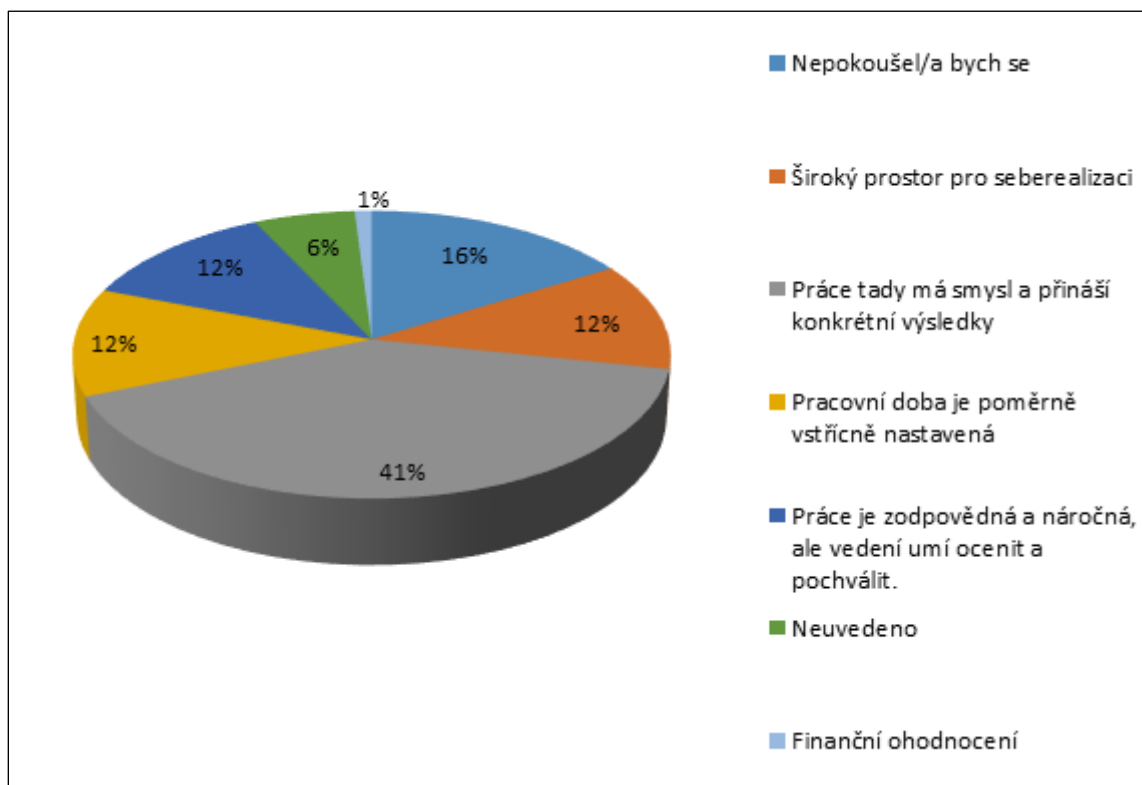
„Umět ustoupit. Domluvit se. Být optimisticky naladěný.“

„Hlavně fungující hlavu. Praktický rozhodování. Nezapomínat, i když každému se to může stát. Udržet věci v paměti. Pořádnost. Míra samostatnosti. Je únavné kolegy úkolovat a pak je kontrolovat.“

„Vztah k práci. Kreativita.“

Pro obsahové osvětlení náborové inzerce může být inspirativní pohled respondentů/kyň, kteří si měli na chvíli představit sami sebe v roli referujících na svého stávajícího zaměstnavatele:

Graf č. 13: Kdybyste měl/a tu možnost, na co byste se pokoušel/a motivovat osoby zvažující zaměstnání ve vaší organizaci?



V týmu v tomto kontextu zaznívá rovněž apel na **vypracování a sjednocení konkrétních návodných pracovních postupů**. Jde o klíčovou věc v procesu adaptace.

Nejednotnosti v procesu zaškolování mívají za důsledek více a méně úspěšné adaptační procesy. A souvisejícím dopadem je **přetížení zaškolujících řadových zaměstnanců/kyň**, kteří tyto nedostatky kompenzují. K pocitům zmaru pak dochází, když navzdory vysokému nasazení v zájmu zdárného zaučení nováčků ve zkušební době odchází. Na druhé straně jsou zmiňovány případy, kdy je někdo ze zaměstnanců v procesu „zaškolování“ i několik let. Stojí za zmínku, že míra fluktuace je vnímána jako poměrně vysoká (viz kapitola 9).

☺ **Dobrá praxe:**

- ✓ Většina nově příchozích vnímá vstupní pohovor jako příjemný a profesionální. Gratulujeme!
- ✓ Skvělou praxí je **zúročování proběhlých dobrovolnických i praktikantských zkušeností**. Pokud se lidé na těchto postech osvědčí a sami k práci přilnou, v organizaci zůstávají a patří k oporám týmu. To je vynikající! Na této praxi je dobré stavět a rozšiřovat ji.
- ✓ Součástí dokumentů, které měl auditní tým k dispozici, je **náborový inzerát z roku 2017, který je již velmi blízko následujícím auditním doporučením** ☺. Tento jsme bohužel nedohledali v dostupných online zdrojích, ani na webu organizace.
- ✓ Nejvyšší vedení reflektuje **prostor k dalšímu rozvoji procesů náboru a adaptace a je vysoce motivováno je profesionalizovat v souladu s vizí**.
- ✓ Pozitivně hodnotíme, že práce zaškolujícího garanta/garantky má vazbu k systému finančního hodnocení.

☀ **V této oblasti dále doporučujeme:**

1) **Strategická doporučení:**

- **Celkově osvěžte formát náborových inzerátů. Zákonným požadavkům lze dostat i na platformě, která přitáhne pozornost, bude neokoukaná, odlišná od „konkurence“.** Zužitkujte formulovanou vizi, hodnoty a komunikujte nízkoprahově – cílem je protnout se s motivací člověka bez ohledu na jeho sociální status, vzdělání a další.
- **Systematizujte adaptační proces a poskytněte střednímu managementu metodickou podporu k jeho řízení směrem dolů. Na úrovni top managementu si vyžadujte zápisy z adaptačních rozhovorů a čtějte po středním managementu aktivní postoj k problémům v rámci adaptace. Nominujte standardně (vždy) garanta/garantku adaptace, definujte, co se od této role očekává - a jaké konkrétní má dopady do systému odměňování. Nastavte také mantinely adaptační doby, aby se nemohlo stávat, že něčí adaptace trvá několik let, přičemž osoba, která má takového nováčka na starosti garantsky, již nemůže svou kapacitou proces zajišťovat a patrně již po takto dlouhé době nemůže být ani finančně zohledňována její dlouhodobá „práce navíc“.** **Také s garantem vedte osobní rozhovor týkající se začlenění nového člověka. Rozhovor s odstupem 1 měsíce po nástupu může proběhnout i ve složení vedení – garant – nováček.**
- **Vytvářejte mentoringové programy napříč generacemi a pracovními pozicemi.** Vytipujte a proškolené mentory/mentorky pro jednotlivé odbornosti a pracujte s mentoringem jako motivačním nástrojem.

- **Protněte náborové strategie s moderními technologiemi.** Jednou z možností může být cyklus **náborových videí** šířený po sociálních sítích, který přiláká potřebné méně zastoupené generace a poskytne účinnou prevenci „generačního výpadku“ do budoucna.
- **Na úrovni top managementu si dopřejte expertní konzultace pro oblast náboru a adaptace – např. formou grantového projektu. Jde o prioritní oblast pro Strategii HR procesů.**

2) Dílicí doporučení:

- **Náborové inzeráty v tuto chvíli nejsou genderově korektní. Doporučujeme tento aspekt odladit, a pracovat s genderovým obsahem nejen formálně** (např. v podobě genderově korektního jazyka u názvu pozice), **ale také aktivně v těle inzerátu.** Pokud máte co nabídnout studujícím, pečujícím či rodičům malých dětí, a zúročíte to v obsahu sdělení inzerátu, snáze se s Vámi uchazeč/ka identifikuje.
- **Dále rozvíjejte „náborový slogan“.** Na nejbližším výjezdním školení si zadejte jako pracovní téma **nábor nových lidí do týmu a usilujte o zapojení stávajících zaměstnanců/kyň do odborné debaty. Stanovte si, jaké od workshopu očekáváte výstupy.** Speciálně lidé, kteří jsou v organizaci zatím poměrně krátce (2 – 3 roky) jsou experty na vnitřní obraz organizace a dokáží se na ni stále ještě podívat také zvenčí – očima uchazeče/ky o práci. Využijte jejich know-how.
- Doporučujeme překlopit v personalistickou výhodu skutečnost, že nejméně 24 % respondentů/ek dotazníku spojuje své aktuální profesní působení v organizaci **s osobní či profesní změnou.** Cíleně tak můžete **vycházet vstříc možnostem a prostředím, kde se lidé o své profesní změně rozhodují.** Konkrétními nástroji mohou být **přednášky a besedy na středních a vysokých školách, materiály v poradenských a vzdělávacích centrech** apod.
- **Formulujte očekávání od nově nastupujících lidí do týmu, a to i se specifiky pro jednotlivá pracoviště** a pro řadové/vedoucí zaměstnance/kyně. Formulace pracovních kompetencí se Vám bude velmi hodit také v oblasti hodnocení a odměňování (kapitola č. 8) **Na základě identifikovaných kompetencí rozvíjejte modelové situace za využití metodiky Assessment center a využívejte je v rámci výběrových řízení.**
- **Zvažte využití psychodiagnostických metod v rámci výběrového řízení. Zahrňte do přijímacího pohovoru vedle ověřování odborné stránky uchazeče také metody a nástroje, které ověřují osobnostní nastavení jedince.** Osobnostní testy, testy týmových rolí a podobné nástroje mohou o člověku ledacos prozradit. Tím se neříká, že je potřeba výstupům slepě věřit a spoléhat na ně. Mohou ale pomoci novým lidem vystříhat se protiúkolům a **naplňovat myšlenku diversity týmu.** Doporučujeme touto formou pracovat, **i pokud máte pouze jediného kandidáta na novou pozici.** Nepropáste okamžik, kdy se o novém člověku můžete něco dozvědět. Zúročíte to v další práci s týmem.
- **Zařaďte do přijímacího pohovoru stabilně důležitá témata, jakými jsou pracovní náplň, systém benefitů, odměňování, pravidla adaptace, etický kodex, rovné příležitosti a nediskriminace** apod.
- **Nepodceňte rituály spojené s příchodem nového člověka.** Představení na poradě, na jednotlivých pracovištích i ve všech týmech by mělo být samozřejmostí.

- **Vytvořte formálně-neformální brožuru pro nově příchozí zaměstnané.** Noví zaměstnanci/kyně bývají po nástupu zahrnuti záplavou informací, nebo naopak tápou ve vakuu. Brožura jim pomůže rychleji se zorientovat ve zvyklostech, pochopit filozofii organizaci a lépe tak zapadnout mezi stávající zaměstnance/kyně. Propojte přitom starší i mladší generaci, „juniorů“ i služebně starší. Speciálně využijte pohledu zaměstnanců/kyň, kteří jsou v organizaci relativně krátce – do 3 let – mají již dostatečný odstup na to, aby dokázali zformulovat, co by bylo potřeba, aby nový člověk při příchodu věděl, a současně zatím nejsou ohroženi „provozní slepotou“.

Tip: **Alternativou brožury je zaměstnanecké „welcome video“** – vytvářené ideálně vždy adresně pro konkrétního příchozího člověka.

- **Doporučujeme zvážit zavedení „adaptačního kolečka“,** kdy zaměstnanec během zkušební doby projde více úseky a typy činností. Je to důležité jak pro odborný rozvoj a specifikaci předností a schopností nováčka, tak pro týmové stmelení a podporu vzájemného respektu. Pozitivní zkušenosti s obdobným programem „Sebepoznání“ zaznívá i ze strany stávajícího týmu.
- **Nepodceňte procesy adaptace také po návratu s mateřské/rodičovské dovolené či po dlouhodobějším pracovním výpadku** např. v důsledku nemoci. Každá organizace se dynamicky mění a již půlroční výpadek může znamenat ztrátu kontextu (viz kapitola 5).

Kapitola 4: Řízení lidí, kompetence a předávání informací

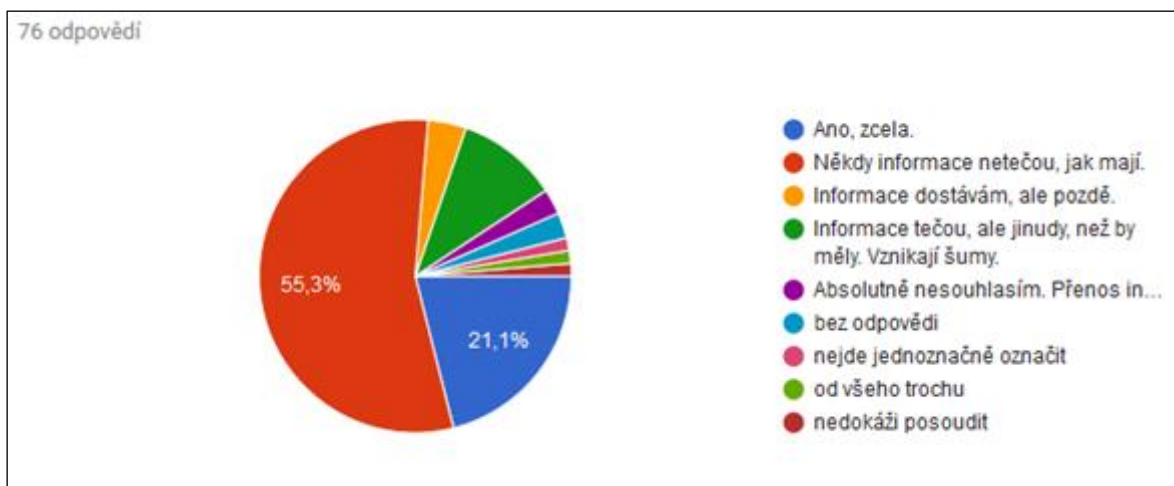
V této kapitole je řešen příčný pilíř personálních procesů, kterým je řízení lidských zdrojů. Přístup k informacím je jednou ze základních podmínek rovného zacházení a způsob nastavení přenosu informací leccos vypovídá o firemní kultuře a politice organizace. Řízení lidských zdrojů neodlučitelně souvisí s kompetencemi a profily, jež jsou rovněž v centru zájmu.

V předešlých kapitolách již bylo zmíněno, že organizace má **precizně nastavenou organizační hierarchii a systém řízení**. Popisy pracovních činností zahrnují **kompetence a zodpovědnosti**. Střední management je diversifikován do 3 linií.

Audit ukazuje, že tento **vstupně dobře nastavený systém vlivem různých faktorů vykazuje mezery na úrovni realizační**. Slabiny lze shrnout do těchto oblastí:

- 1) Zaměstnanci/kyně poukazují na **výpadky v informacích, které se týkají důležitých změn a práce se zákazníkem/icí**. Určitou hladinu informačních šumů akceptují, ale pokud tyto šумы komplikují práci, pak začínají výrazně překážet. Výhrady se týkají rovněž **opožděnosti podstatných informací**.

Graf č. 14: „Mám vždy dostatek informací, které potřebuji pro svou práci.“ Souhlasíte s tímto prohlášením?



- 2) Co se týká vertikální komunikace zdola nahoru, pociťují někteří zaměstnanci/kyně **rezervy v tom smyslu, že formulovaným podnětům ve vyšších hierarchiích není věnována náležitá pozornost**. Vnímají nedostatečnou akceschopnost, důslednost při zacházení s podnětem, ale také minimum zpětných informací o výsledku.
- 3) Zaměstnanci/kyně vnímají **deficit v odborné (metodické) stránce řízení lidí**. Opět s vazbou na pociťované rozdíly v odborné kvalitě středního managementu.

Vedení organizace formuluje příklon k modernímu způsobu řízení. **Ředitel/ka organizace navzdory svému vnitřnímu silnému puzení k případovým agendám posiluje sebe a top management v manažerských kompetencích**. Audit ukazuje, že toto zaměstnanci/kyně vnímají. Logicky však očekávají, že **případový management bude zastřešen jinými osobami. Není zřejmé, že by tuto roli očekávali od svých vedoucích**. V organizační struktuře tak na úrovni praxe vyvstává **problém nedostatku odborných lídrů/lídryň**.

Z hlediska forem předávání informací v organizace převažuje **osobní forma komunikace formálního charakteru – nesena propracovaným vícestupňovým systémem**. Z porad jsou **pořizovány zápisy**. Emailová komunikace je rozšířeným nástrojem u administrativních pozic a managementu, řadoví zaměstnanci/kyně spíše nejsou zvyklí používat email k pracovní komunikaci.

Na příkladu spuštění genderového auditu v organizaci se ilustrují některé nedostatky v přenosu informací. Navzdory tomu, že auditní tým má mezi analyzovanými dokumenty k dispozici zápis z porady vedení, kde bylo o zahájení auditu informováno, celých 28 % respondentů/ek se o auditu dozvědělo poprvé v momentě obdržení dotazníku coby první auditní metody.

V zápisech z porad, které měl auditní tým k dispozici pro analýzu dokumentů, **se objevuje informace o spuštění genderového auditu**. Svědčí to o tom, že střední management přenáší informace nesené poradou hlavní. Zjištěním však je, že v zápisech kolísá terminologie (objevuje se i „personální audit“), a co je ještě důležitější, **absentuje informace o cílech a smyslu auditu**. To je ovšem de facto nejdůležitější součástí nesených informací obecně – obzvlášť pokud se organizace aktuálně intenzivně snaží prosytit procesy hodnotami. **Ilustrovaná mezera na vertikální ose přenosu informací je v určité míře reflektovaná i samotným středním managementem.**

Z hlediska kompetencí a pracovní spolupráce je třeba v rámci auditu tematizovat také vazbu mezi zaměstnanci/kyněmi, kteří pracují se zákazníky/icemi a pracovníky provozu. Tato oblast vesměs nebyla problematizována. Naopak – v některých konkrétních případech jsou **zaměstnankyně na pozicích uklízeček přímo vtaženy do chodu organizace a mají cenné přesahy k odborné práci**. Tato spolupráce byla pozitivně hodnocena z obou stran.

☺ **Dobré praxe:**

- ✓ Velmi oceňujeme **operativnost zhotovování zápisů** z porad nejvyššího stupně hierarchie směrem dolů. Při našem zúčastněném pozorování byl zápis z dopolední porady vedení již fyzicky přítomen na odpolední poradě.
- ✓ Je skvělé, že naprostá **většina informací je nesena osobní cestou** v rámci formalizovaného systému (porady). Lidský faktor je sice vždy náchylný ke zkreslení, ale osobní kontakt počítá s možnostmi doplňujících vysvětlení a zpětné vazby z hlediska porozumění neseným informacím.
- ✓ Z vybraných oddělení zaznívá velká spokojenost s občasnou přítomností ředitele/ky organizace na jejich poradách.

☀ **V této oblasti dále doporučujeme:**

1) Strategická doporučení:

- Trpělivě nastavujte systém moderního řízení **po dvou navzájem prolnutých (ale systémově odlišných) liniích – řízení procesů (ve vazbě na lidské zdroje) a odborné řízení týmů**. Vedoucí potřebují explicitní informaci, jaká je jejich role. (A zaměstnanci/kyně následně taky, neboť měřítko kvality práce vedoucí/ho z pohledu lidí v tuto chvíli nemusí odrážet potřeby top managementu. Obnáší to rozhodnutí na úrovni top managementu, jestli „procesní“ i „odborné“ řízení může zastřešit jedna osoba – a má-li to být jedním ze strategických cílů v oblasti HR. Na základě tohoto rozhodnutí dopřejte **speciální pozornost osobnostnímu i odbornému rozvoji středního managementu**, dopřávejte podporu a zpětnou vazbu, ale také důsledně trvejte na kvalitě „procesních“ i „odborných“ výstupů. **Osvěžujte v dobrém slova smyslu linii vedoucích**

pracovníků/ic s cílem vymanit jednotlivce z profesní nejistoty, která se zdaleka nemusí odvíjet od délky praxe.

- **Doporučujeme rozvíjet započatý příklon k modernímu řízení směrem k horizontálním platformám.** Ty by v sobě mohly zahrnovat v tuto chvíli poněkud upozaděný aspekt odborných metodických agend. **V jiných organizacích existují komise, tematické pracovní skupiny apod. Začleňte do horizontálního řízení zaměstnance/kyně napříč organizací.** Dopřejte tak vzniknout **platformě pro identifikaci a další rozvoj faktických, nikoli formálních odborných lídrů/lídryň.** Tým díky tomu zraje a srůstá s hodnotami organizace.
- **Zesilujte tok informací směrem shora – platí, že čím níže postupujeme v organizační hierarchii, tím více informačních kanálů je třeba zapojovat.**

2) Díličí doporučení:

- **Hleďte a zmnožujte nástroje a formáty přenosu informací.** Osobní komunikace je vynikající pilíř. Hleďte ale i doplňující nástroje – příkladem může být bodová kostra hlavních výstupů, jež jsou nesené na poradách úseků či oddělení, v tištěné podobě. Nebojte se také **využívat techniku – například promítat body porady během jednání projektorem na stěnu či plátno.**
- **Sbírejte podněty od zaměstnanců/kyň do jednotlivých řešitelských porad a motivujte k zapojování** (např. předem mailovou formou k vedoucí/mu porady, nebo předáním podnětu v tištěné podobě).
- **Do všech typů porad cíleně vnášejte: 1) motivační prvky komunikace – adresná poděkování, oceňování, rekapitulaci úspěchů a zvládnutých krizových momentů, 2) aktivizační prvky komunikace – dotazy, výzvy k podnětům, zpětným vazbám, ale také formáty interních anket či soutěží.** Neokoukané formáty lidé oceňují.
- **Doporučujeme jasně odlišit a standardně zavést informativní a řešitelské typy porad.** Umožní Vám být efektivnější časově a dotahovat věci do konce. Na informativní poradě často vyvstanou témata vhodná k další diskusi, ale zpravidla na ně není čas na místě. **K řešitelské poradě nadto můžete přivzat další zainteresované aktéry a umožnit intertýmovou diskusi.**
- **Posilujte střední management v manažerských dovednostech.** Zaveďte pro **top management a střední management individuální a skupinový koučink, zaměřený na dosahování profesní integrity a profesních cílů v oblasti řízení lidských zdrojů.** Zkušenosti s tímto typem osobnostně-profesního rozvoje v organizacích jsou velmi pozitivní.
- Doporučujeme zavést **strukturovanou formu zápisů z porad.** Efektivní zpravidla bývá elektronická forma, jež je nesená na různých typech vstupujících informací.

Kapitola 5: Řízení lidských zdrojů s ohledem na gender v kontextu životního cyklu zaměstnance/kyně

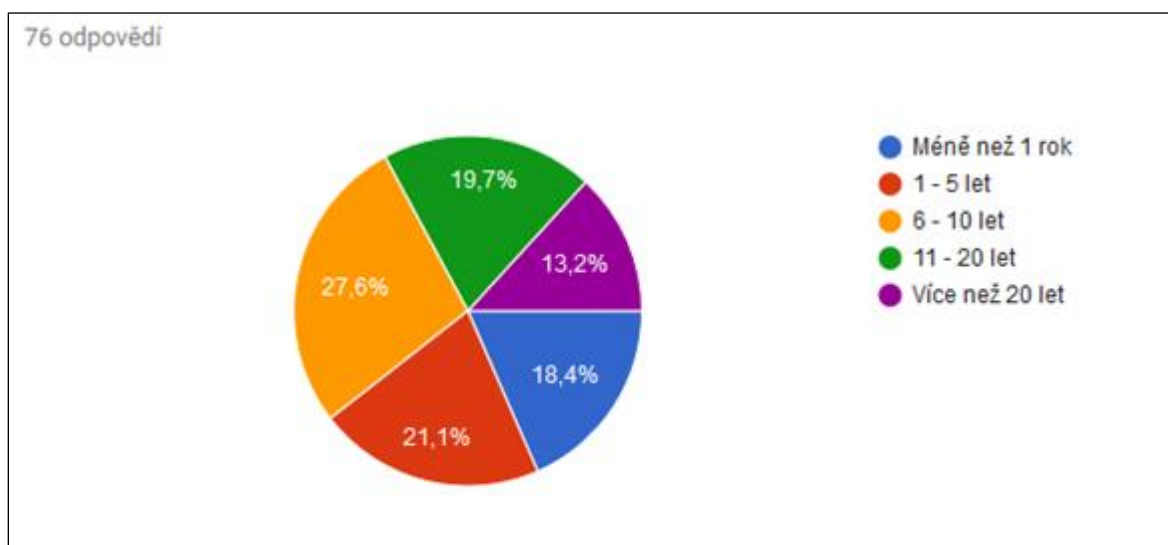
V této kapitole je tematizováno zastoupení žen a mužů ve struktuře organizace a strategie řízení lidí v otázce genderu a diverzity. Předmětem zájmu jsou konkrétní opatření na podporu sladování práce a osobního života různých skupin (ženy, muži, absolventi, lidé 55+ atd.), prosazování flexibilních forem práce či fungování managementu rodičovských dovolených.

Auditovaná organizace v tuto chvíli zaměstnává 135 lidí, z toho 25 mužů a 110 žen. Obsazení vedoucích pozic v organizaci (střední management) odpovídá genderové struktuře zaměstnanců/kyň na řadových pozicích. Organizace nemá koncepčně nastavený management lidských zdrojů s ohledem na gender, umí však k těmto otázkám citlivě přistoupit a především je ochotné naslouchat expertním pohledům zvenčí a zkušenostem odjinud.

Mezi zaměstnanci/kyněmi **převažuje generace 40+**. Průměrný věk v organizaci je po zaokrouhlení **48 let**. Evropským průměrem je přitom 39 let, českým průměrem 42 let. Demografický trend naznačuje, že i toto číslo se bude zvyšovat. Přesto je aktuálně třeba podrobit **kritickému oku stárnutí zaměstnanecké populace v organizaci**.

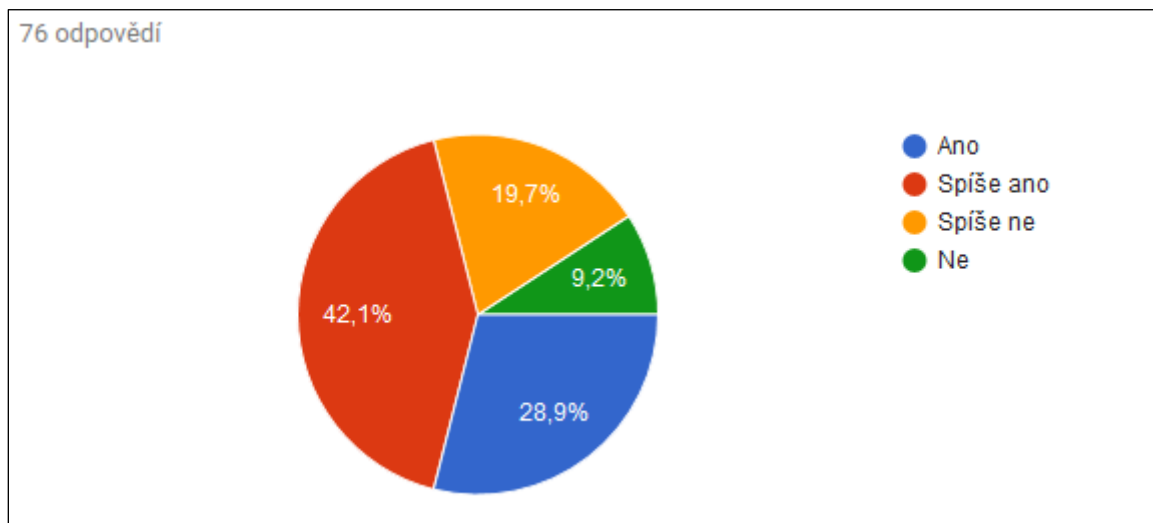
Budeme-li hledat vysvětlení v konzervativním chování zaměstnanců/kyň a nízké tendenci k odchodům (a tudíž přirozeném stárnutí stabilního zaměstnaneckého kmene), úplně se nám tato hypotéza nepotvrdí. Jak ukazuje graf níže, z hlediska délky pracovního působení zaměstnanců/kyň je **nejvýraznější částí skupina lidí s délkou pracovního poměru do 10 let**. (To potvrzují i celkové personální statistiky organizace, kdy celých 96 lidí ze 135 pracuje v organizaci méně než 10 let.) 30 lidí (39 % respondentů) patří mezi služební „junior“ (0 – 5 let). Naopak **nejméně zastoupenou kategorií je skupina lidí nad 20 let praxe**.

Graf č. 16: Délka Vašeho pracovního působení v JU Liberec



Auditní tým vysvětlení spatřuje spíše v tom, že s narůstající životní zralostí člověk může snáze docházet k tomu, že se raději bude profesně seberealizovat někde, kde má práce určitý „vyšší smysl“. **Avšak z druhého úhlu pohledu v zájmu diverzity týmů je důležité také hledat rezervy v náborových strategiích s cílem oslovit mladou a nejmladší generaci pro práci.** Zde se otevírá velký potenciál, neboť právě pro mladou generaci je hlavním kritériem fakt, jestli je práce bude bavit. Pak je šance, že zakceptují i nižší mzdové ohodnocení.

Graf č. 17: Funguje u Vás mezigenerační spolupráce a výměna zkušeností?



Z dotazníku vyplynulo, že **více než třetina respondentů/ek má možnost pracovat v režimu pružné pracovní doby (36 %).** To je skvělá praxe. Gratulujeme. Současně vysoko ceníme poměrně rozšířený institut sdíleného pracovního místa, které zatím stále napříč organizacemi není plnohodnotně využíván.

Tabulka č. 5: Máte možnost pracovat v některé z flexibilních forem práce?

Odpověď	Četnost
Pružná pracovní doba	27
Sdílené pracovní místo	19
Nemám.	18
Neuvedeno	16
Práce z domova	3
Zkrácený úvazek	1

Na základě výpovědí v měkkých auditních metodách auditní tým usuzuje, že převážná část lidí, kteří v dotazníku uvedli odpověď „nemám“, nebo neodpověděli vůbec, pracují v systému 12hodinových směn. Flexibilní formy práce jim pak nepřipadají relevantní. Přesto **většinově akcentují individuální vstřícnost při úpravě pracovní doby (např. posuny začátků a konců směny, nebo nárazové přesunutí směny v důsledku mimořádné situace apod.).**

Část respondentů/ek v rozhovorech a metodách uvedla, že systém 12hodinových směn je pro ně daleko příjemnější pro sladění práce a rodiny, ale také pro čerpání dovolené, než běžný pracovní režim. Vznikají jim větší celky volných dní, a současně považují svůj pobyt na 12hodinové směně za efektivnější pro práci s cílovou skupinou.

Graf č. 18: Jak se Vám daří sladit pracovní a osobní život?



Graf ukazuje, že **celkové hodnocení možnosti sladit pracovní a osobní život ze strany zaměstnanců/kyň otevírá určitě prostor pro další podpůrná opatření**. Může se jednat o rozšiřování stávajících forem pružné organizace práce, ale také o péči o duševní hygienu zaměstnanců/kyň. Pocit schopnosti sladit práci a osobní život se může odvíjet také od toho, kolik práce si člověk „nosí domů v hlavě“. V tomto ohledu zaznívají inspirativní momenty v oblasti osobnostního rozvoje v kapitole č. 7.

V auditu však byl z více stran a více pohledů diskutován také zaměstnanci převážně negativně vnímaný případ, který se týkal **dvou různých výkladů o povinném týdenním fondu pracovní doby** (37,5 hodiny vs. 40 hodin – vazba na rozsah týdenní pracovní doby ve směnném provozu). Zde týmy silně vnímaly jednak nekolegiální přístup na jedné úrovni hierarchie, ale také nepodpůrný postoj ze strany nejvyššího vedení. Zazněl i názor, že celá kauza byla způsobena nedostatečně rychlým přenastavením evidenčního systému pracovní doby.

Dílčí nespokojenosti z týmu se aktuálně týkají také nutnosti **napracovávat si 15 minut za každou započatou minutu po dané hodině příchodu** (např. příchod v 7:02 se automaticky počítá jako příchod v 7:15), ale také **povinnosti čerpat půlhodinovou přestávku při polovičním úvazku (zákoník práce toto neukládá)**. Druhý jmenovaný institut je ukotven v Pracovním řádu, na nějž se odkazuje také Kolektivní smlouva na 2016 – 2019.

Z pohledu auditního týmu rozumíme existenci specifických pravidel týkajících se vykazování pracovní doby. Je však vhodné důsledně a opakovaně informovat zaměstnance o tom, proč daná pravidla existují v této podobě. Předcházejte otevřenou komunikací pocitům zmaru.

😊 Dobrá praxe:

- ✓ Zavedená **pružná pracovní doba pro vybrané pozice, které blíže specifikuje Pracovní řád organizace**.
- ✓ Celkem 19 respondentů/ek uvedlo, že má možnost pracovat v rámci **sdíleného pracovního místa**.
- ✓ **V prostorách jednoho z pracovišť fungovala v minulosti dětská skupina pro děti zaměstnanců/kyň** - ta byla pro malý zájem zrušena. Přesto tuto praxi považujeme za příkladnou a důležitou z hlediska vysílaného signálu k zaměstnancům/kyním – „jsme připraveni Vaše potřeby cíleně řešit“. Audit prokázal, že zaměstnanci/kyně aktuálně

nevnímají potřebu řešit sladování formou podobného institutu. Reagujete tedy velmi dobře na znalost Vašeho týmu.

- ✓ **Část zaměstnanců/kyň oceňuje i směnný provoz** jako nástroj, jenž generuje více efektivnějšího času možného strávit jako pracovní volno.

☀ **V této oblasti dále doporučujeme:**

1) Strategická doporučení:

- Vytvořte strategii diversity managementu a zhotovte konkrétní plán implementace s přidělenými kompetencemi. **Speciální pozornost věnujte vyvážení týmu z hlediska genderu a z hlediska generačního – a definujte potřebné kroky v oblasti pracovní motivace, flexibility práce, hodnocení, apod.** Vyžádejte si metodickou podporu externích mentorů/mentorek, např. s vazbou na navazující grantový projekt.
- Formulujte **pravidla pro využívání home-office a zaveďte návazné evidenční systémy.** Nedoporučujeme mít práci odvedenou v režimu home-office navázanou na nenárokovou složku – obzvláště pokud se jedná o agendu vyplývající z náplně práce. Případně je cestou volit předem formulované a jasně vymezené pracovní úkoly, u nichž je předem avizována finanční odměna, tedy transparentní systém „práce navíc“. (Viz také doporučení v kapitole 8).
- **Doporučujeme revidovat pasáže v Pracovním řádu týkající se evidence pracovní doby a uvést do souladu se zákoníkem práce instituty, které jsou nyní na hranici, či dokonce v rozporu se zákoníkem práce.** Co se týká přestávky při zkráceném úvazku, platí, že jestliže zaměstnanec s úvazkem do 0,75 nepožaduje přestávku na oběd v průběhu směny, není povinen ji čerpat. **Jakékoli nejasnosti ohledně pracovní doby s lidmi trpělivě komunikujte – tato oblast patří mezi základní stavební kameny dobré firemní atmosféry. Nepodceňte ji ani pro proces nábory a adaptace – informace o pracovní době a souvisejících pravidlech jsou obvykle jedny z prvních, které nový člověk v organizaci získává. Poskytněte dlouhodobou metodickou podporu a pracovním HR, které tuto oblast garantují.**
- Organizace má v tuto chvíli 4 ženy na rodičovské dovolené. Výmluvným zjištěním je, že **zaměstnanci/kyně s nimi převážně nejsou v pracovním kontaktu, nebo se o tuto oblast nezajímají.** Vždy jde samozřejmě o priority a potřeby na straně samotných zaměstnanců/kyň odcházejících na MD/RD – jejich motivace k pracovnímu kontaktu se různí. **Doporučujeme však zavést či rozvíjet alespoň dílčí nástroje udržování pracovní spolupráce** – například zasílání newsletterů za jednotlivé úseky či domy o aktuálním pracovním dění (4 x ročně) či snímání a naplňování průběžných vzdělávacích potřeb (vedením), ale také monitorování aktuální motivace k částečnému či plnému pracovnímu zapojení.

2) Dílčí doporučení:

- Doporučujeme vést **transparentní debaty týkající se případných nejasných výkladů v kontextu nastavení pracovní doby.** Případ popisovaný v analytické části se může snadno stát precedentsním. Důležité je, aby **zaměstnanci/kyně věděli, že jakoukoli mají nejasnost, mají možnost ji diskutovat, aniž by se věc obrátila proti nim.** Dopřávejte maximum možných informací – pokud možno napříč zařízení, ať předejdete bujení dohadů. **Reflektujte, že právě tyto zdánlivé „technikálie“ mohou v zaměstnancích rozvíjet pocity, že jejich hlas je zadupáván a že prostředí nejvyššího vedení pro ně není psychologicky bezpečné.**

- **Vytvořte stručný a přehledný manuál týkající se pracovní doby** – zahrňte v něm všechny důležité praktické informace, tipy a pokyny, tak aby manuál mohl aspirovat mimo jiné na roli důležitý podpůrný materiál pro adaptaci nově nastupujících lidí.
- Dopřejte vyššímu a střednímu managementu **vzdělávání v oblasti gender a diversity managementu**. Využijte např. navazující grantový projekt. **Pracovním v oblasti personalistiky a účetnictví dopřejte školení v oblasti nových metod HR.**
- Prostřednictvím personálního oddělení sledujte na úrovni středního a top managementu **nové trendy v oblasti náboru a personálních strategií**. Generační typologie, které pomáhají uchopit a vysvětlit chování různých skupin aktérů na trhu práce, mohou být užitečným vodítkem pro nastavení nejen náborové strategie. (Samozřejmě, tak jako každá typologie, nechť je brána s nadhledem a nikoli dogmaticky.)

Kapitola 6: Benefity a péče o zaměstnance/kyně

V této kapitole jsou analyzovány tradiční i inovativní nástroje motivace zaměstnanců/zaměstnankyň a péče o jejich fyzickou i duševní kondici. Součástí kapitoly je práce se stresem a přetížením zaměstnanců/kyň. Kritickou optikou je nahlížena skladba zaměstnaneckých benefitů s vazbou na genderovou rovnost a cíle organizace v souvisejících personálních procesech (nábor, hodnocení).

Pozitivním zjištěním je, že naprostá většina zaměstnanců/kyň zná velmi dobře nabídku stávajících zaměstnaneckých benefitů a uvědomuje si jejich šíři.

Auditní tým následně věnoval pozornost tomu, **zda a jaké funkce benefity v organizaci aktuálně plní**. Obecně nejčastějšími funkcemi, kvůli kterým se vyplatí benefity mít, jsou: 1) individuální motivace, 2) aktivizace a zapojení lidí, 3) vzájemné propojování a týmová spolupráce, 4) eliminace přetížení, vyčerpání a stresu (včetně work-life balance).

Tabulka č. 6: Které z benefitů/výhod považujete pro sebe za skutečně motivující?

Odpověď	Četnost
Neuvedeno	26
Žádné	10
Sodexo poukazy/Skipass poukazy	8
13. plat/dobré finanční ohodnocení/prémie/zvýšení platu	8
Stravování/stravenky	7
Permanenka do divadla/kultura	5
Karavan/kemp	3
Příspěvek na penzijní spoření	3
Ty, které vedou k aktivnímu odpočinku (lístky do bazénu)	2
Příspěvek na dovolenou	2
Masáže/wellness	2
Všechny	2
Nevím	1
Osobnostní rozvoj	1
Relaxace v pracovní době	1
Příspěvek na vitamíny a doplňky	1
Možnost dalšího vzdělávání	1
Pružná pracovní doba	1
Celkem žádný, důležitá je sama práce a její platové ohodnocení	1
Kvůli benefitům v zařízení nepracuji, ale mě třeba baví relax kulturou a pomáhá mi to k odbourání stresu.	1

Nikdy se nezavděčíte všem. Vyplácí se však přenést alespoň částečně zodpovědnost za nabídku benefitů do rukou lidem. Z auditu nevznívá jednoznačně, které z benefitů zaměstnanci/kyně většinově vítají, a které jsou naopak nepopulární. **Důležité je ale zjištění, že pro 36 respondentů dotazníku (47 %) buď nepovažují žádný benefit ze stávajících benefitů za motivující, nebo nemají chuť se vyjádřit.** Z měkkých metod vyplývá lidmi pocíťovaná potřeba nabídku benefitů pravidelně osvětlovat, měnit dle potřeb. (Stereotyp komplikuje motivaci.)

Z tabulky výše vyplývá, že v organizaci **jsou aktuálně oblíbené 2 typy benefitů**:

- 1) Benefity, které zčásti navyšují „výdělek“ zaměstnance/kyně – např. poukazy, permanentky, ale také explicitně formulované finanční odměny, prémie a bonusy.
- 2) Benefity, které mají vazbu k relaxaci, aktivnímu odpočinku.

Při dotazu na případné nové benefity se respondenti/ky projevují názorově konzistentně:

Tabulka č. 7: Jaký nový (tj. jiný než je součástí stávající nabídky) benefit/výhodu ze strany zaměstnavatele byste nejvíce uvítal/a?

Odpověď	Četnost
Permanentky na masáže/1 x týdně masáž celého těla	18
Další rehabilitace - příspěvek na saunu, bazén, wellness	16
Neuvedeno.	15
Delší dovolená	6
Finance/bezúročná půjčka/prémie/13. plat	6
Žádný/nabídka vyhovuje.	5
Stravenky	5
Nevím/ nenapadá mě.	5
Sick days	5
Příspěvek na dovolenou	3
Pružná pracovní doba	3
Příspěvek na penzijní připojištění	2
Volnočasová karta	1
Možnost napracovat si hodiny	1
Flexipass	1
Výjezd na muzikál	1
Možnost práce z domova	1
Větší výběr lékáren	1

V měkkých metodách se zaměstnanci/kyně na tomto zjištění znovu shodují. Lákají je **finanční benefity, ale také benefity, které odlehčí jejich tělu i mysli**. V rozhovorech a diskusích zaznívaly i velmi neotřelé náměty na relaxaci, včetně formátu svépomocných benefitů (např. meditace, arteterapie, vedení tvořivých kroužků apod.)

Za pozornost však stojí, že mezi motivujícími benefity je **naprosto marginálně zastoupen osobnostní a odborný rozvoj**. Otevírá se tím prostor pro zvnitřnění tohoto typu benefitu – viz kapitola č. 7.

V diskusích o benefitech byly ze strany respondentů/ek jmenovány také neformální akce (výlety, pobyty, ples). Míra spokojenosti s nimi se napříč týmem různila, ale většina se přiklání k tomu, že je **potřeba vyjíždět mimo pracoviště také pouze týmově. Vedení organizace vnímá, že tým nadále spíše nepřichází s podněty na nové akce a nápady či konkrétní nabídkou uspořádání neformální týmové aktivity**.

😊 Dobrá praxe:

- ✓ Stávající zaměstnanci/kyně velmi dobře znají spektrum nabízených benefitů.
- ✓ Každý nový zaměstnanec je seznamován s nabídkou benefitů. Funguje rovný přístup k informacím.

☀ V této oblasti dále doporučujeme:

1) Strategické doporučení:

- **V kontextu úvodu této kapitoly si stanovte koncepci zaměstnaneckých benefitů.** Jaké funkce mají plnit právě ve vaší organizaci? Jde o zmíněnou motivaci, propojenost týmů, eliminaci vyhoření nebo něco dalšího? Jakou roli v nabídce má hrát zaměstnavatel a jakou zaměstnanci/kyně?

2) Dílčí doporučení:

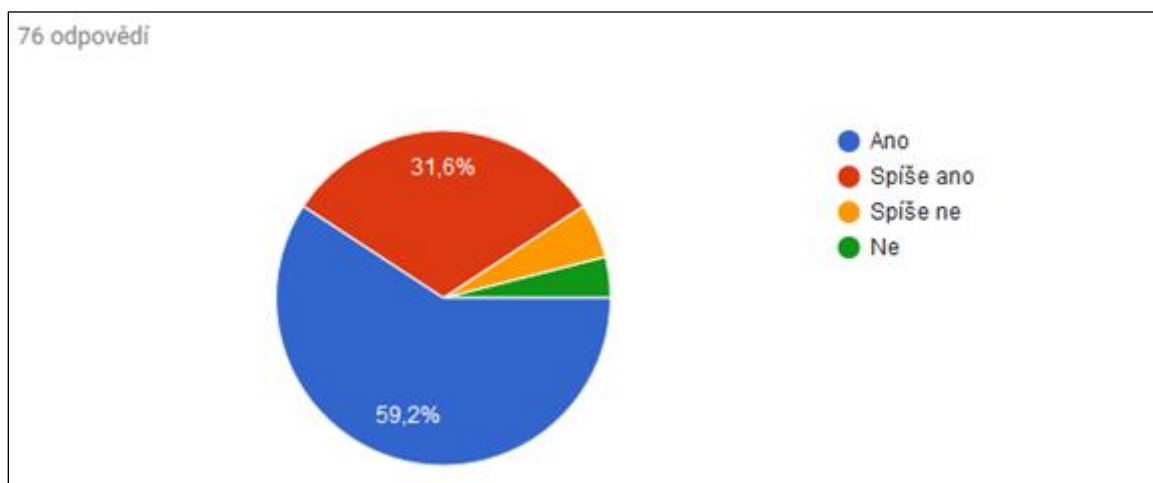
- Komunikujte do týmu **výzvu spojenou s kreativním ztvárněním seznamu zaměstnaneckých benefitů.** Nápad a spolupráci týmu na **vytváření seznamu honorujte.** Podobné aktivity mohou povzbudit a provázat tým, lépe se poznat a kriticky se nad stávající nabídkou zamyslet. Výsledek může mít podobu **koláže, posteru nebo třeba mapy a měl by být součástí pracovního prostředí jednotlivých oddělení a domů.** Sledujte, co se při vytváření ocitá na seznamu. Jsou v něm kromě tradičních materiálních benefitů zastoupené hodnoty? Atmosféra na pracovišti? Vztahy? Diskutujte o seznamu s týmem a umožňujte mu jej pravidelně revidovat (např. doplňovat o již zmíněné hodnotové prvky).
- Doporučujeme **1 x ročně provést průzkum spokojenosti spojený s hlasováním o případný nový benefit/benefity z předem definovaného předvýběru** (abyste zamezili eventualitě, že vyhraje benefit v podobě 100 dní sick days ročně 😊). Fokusní skupina s vedoucími pracovníci potvrdila, že podobné průzkumy aktuálně neprobíhají.
- **Doporučujeme v intencích „pečujících“ benefitů zavést i pro řadové a provozní zaměstnance/kyně nenárokový benefit v podobě rozvojového koučinku.** Je důležitý pro sladění požadavků plynoucích z profesní a soukromé sféry, ale také pro prevenci vyhoření a pro možnost oddělit práci a soukromí z hlediska stanovení hranic jednotlivých rolí. **Souvisejícím velmi podstatným typem benefitu, který posiluje bezpečí na pracovišti ve fyzickém i psychickém významu, je dostupná krizová intervence pro potřeby zaměstnanců/kyň.** Navrhujeme pilotovat přítomnost psychologa - krizového intervenanta na pracovišti. Tento námět přišel přímo od respondentů/ek auditu.
- **Znovu zvažte zavedení sick days – ve spolupráci s odborovou organizací.** Tyto dny nemusí mít striktně formát indispozičního volna, ale také např. volna s možností využití pro účely sladování (family days) nebo nespecifikovaného volna pro široké spektrum využití (tzv. free days). Zaměstnanci/kyně sice uvádějí, že individuální domluva je v případě nárazové potřeby vždy volná, **systémové opatření působí z psychologického hlediska bezpečněji** – a je klíčovou vstupní podmínkou pro rovné příležitosti.

Kapitola 7: Vzdelávání a osobní rozvoj

V této kapitole je řešena koncepce vzdělávání zaměstnanců/kyň, ať už s vazbou k odbornému rozvoji, nebo osobnímu růstu. Obojí má zřejmý zúročitelný potenciál v profesní kariéře zaměstnance/kyně. Zkoumány jsou podmínky pro čerpání vzdělávání s ohledem na rovný přístup (nejen) pro ženy a muže.

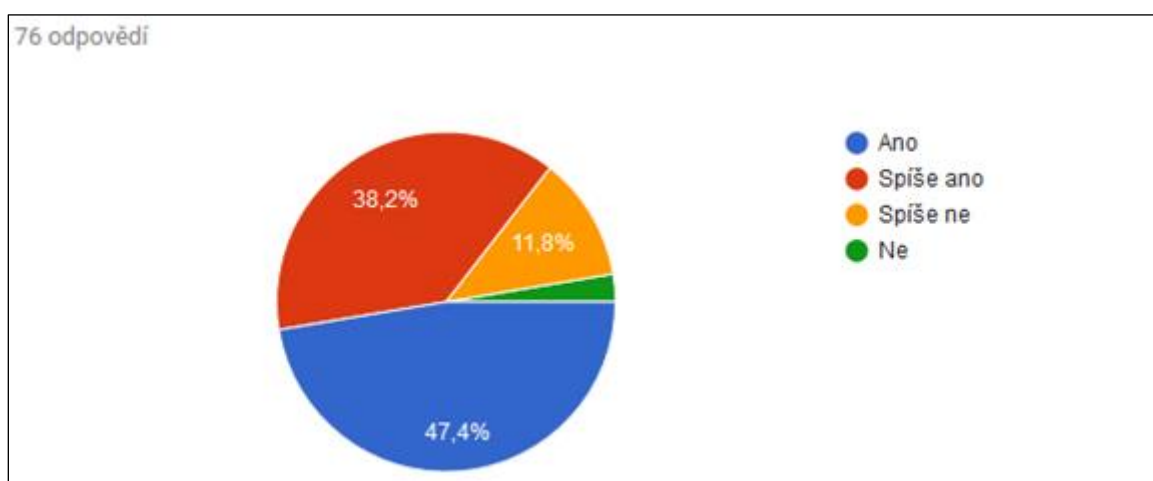
Výchozí pozitivní informací budiž jednoznačně zjištění, že organizace je **otevřená možnostem vzdělávání svých zaměstnanců/kyň** a ti tuto skutečnost reflektují.

Graf č. 20: Dává Vám zaměstnavatel dostatek příležitostí se odborně vzdělávat?



I navzdory dílčím nedostatkům v přenosu informací napříč organizací se v otázce vzdělávání s kritickými poznámkami auditní tým nesetkal. **Lidé se shodují, že dostatek informací o možnostech vzdělávání mají.**

Graf č. 21: Jste dostatečně informován/informována o možnostech vzdělávání?



Pokud bychom opět měli shrnout výhrady auditní perspektivou, pak se týkají:

- 1) Pociťované nedostupnosti užitečných a praktických školení pro řadové zaměstnance/kyně.

2) Nedostatečně adresného zacílení vzdělávacích aktivit:

Supervize jako klíčová rozvojová vzdělávací aktivita je v zařízení ze strany nejvyššího vedení intenzivně podporována a aktivně nabízena. Výborně. Aktuálně je na některých odděleních v běhu, jinde je pozastavena. Některá oddělení hledají nového vhodného supervizora, a to například z důvodu pocítované potřeby změny na jeho pozici. Vytipování vhodného člověka je hodnoceno jako náročný a zodpovědný proces. **Jinde bylo rozhodnuto o nepotřebě supervize za celé oddělení, třebaže řadoví lidé se s tím plně neztotožňují.**

Ze strany angažovaných motivovaných zaměstnanců/kyň vyplynul během měkkých metod auditu zájem také o teambuildingové výjezdy a programy. Tým se v auditu shodl na tom, že výjezdy pro řadové zaměstnance/kyně by v první fázi ideálně mohly být bez vedoucích, s nepovinnou účastí a s dobrovolnou možností přespání. Předpokladem je také zařazení teambuildingu do pracovního týdne s tím, že zaměstnanci/kyně si uvědomují, že z provozních důvodů by bylo možné vycestovat nejvýše s polovinou zaměstnanecké populace.

😊 Dobrá praxe:

- ✓ Velmi ceníme, že organizace má zpracované **diferencované plány vzdělávání na jednotlivé úseky a pozice na daný rok**. V plánech se **odráží aktuální potřeby organizace ve dvou navzájem provázaných liniích** – odborné kurzy s vazbou k práci s cílovou skupinou na jedné straně a kurzy zaměřené na pracovní vztahy, tým, motivaci, komunikační, prezentační či manažerské dovednosti na straně druhé. **Výborně.**
- ✓ Organizace v minulosti prokázala svou orientaci na vícezdrojové financování mj. tím, že se snažila zajistit finance na odborný a osobnostní rozvoj zaměstnanců/kyň prostřednictvím dotačních titulů ze strukturálních fondů. **Navzdory ne úplně pozitivním zkušenostem s posledním realizovaným grantem (na úrovni administrace) jde o dobrou praxi a posílení vnitřního expertního know-how v oblasti projektového řízení.**

☀ V této oblasti dále doporučujeme:

1) Strategická doporučení

- **Doporučujeme sledovat linku psychologického bezpečí a osobního rozvoje také v oblasti vzdělávání.** Jak bylo uvedeno v kapitole č. 1, u nastavení personálních procesů je podstatná konzistentnost. Konkrétně - intenzivně rozvíjejte nabídku disponibilních kurzů a seminářů pro vedoucí i řadové zaměstnance/kyně **tematicky vázanou k jednotlivým profesím. Důraz kladte na nácvik a trénink, aktivizaci a přímý rozvoj dovedností.**
- **Odstraňujte psychologické bariéry v čerpání vzdělávacích příležitostí ze strany zaměstnaných.** V auditu opakovaně zaznělo, že lidé se zdráhají účastnit např. dlouhodobějších kurzů z důvodu loajality ke kolegům/kolegyním, kteří by se ocitli v personálně nekomfortní situaci.

2) Dílčí doporučení

- Řešením pro rozměňování zábran v čerpání vzdělávání může být **přijetí několika stabilně fungujících placených stážistů, kteří budou pokrývat situace spojené s dalším rozvojem Vašich lidí.** Stabilní složení je z hlediska zaměření organizace velmi důležité. Současně neopomeňte, že pro dlouhodobé stážisty musí platit stejná pravidla adaptace a osvojení metodických postupů, jako pro kmenové lidi. **Další výhodou je, že pokud se stážisté osvědčí, není důvod je postupně nepřijmout jako stabilní zaměstnance/kyně – budou nejlépe vědět, co práce obnáší, a kde jsou**

její motivační momenty. Pilotujte program „rozvojových stáží“ např. z grantového navazujícího projektu.

- **Zvažte zavedení odborného vzdělávání v duchu stáží na jiných pracovištích v rámci organizace. Lidé nemají vůči tomuto formátu předsudky, naopak někteří již formulovali první pozitivní zkušenosti s programem sebepoznání. Dopady do týmu budou nejen na odborné úrovni, ale také na vztahové – mezilidské.**
- **Do vzdělávacích plánů stabilně zahrnujte „měkké“ formy vzdělávání a osobnostního rozvoje.** Doporučujeme především **individuální a skupinové koučování** – jak pro řadové zaměstnance, tak pro management. Před každou vzdělávací aktivitou sledujte cíle a očekávání a snažte se o důsledné vyhodnocování.
- Doporučujeme **pracovat intenzivněji s výstupy ze seminářů, školení a stáží ve smyslu šíření napříč týmem.** V některých organizacích se po návratu za jakékoli vzdělávací akce (byť navštívené jediným zaměstnancem) koná následně **diseminační seminář pro další členy a členky týmu.** Proškolený zaměstnanec/kyně sdílí své dojmy, poznatky a zážitky. Osvědčuje se zejména při návratu ze zahraničních výjezdů, z různých typů stáží a exkurzí apod. **Lze zahrnout do platformy horizontálního odborného řízení** (viz kapitola č. 4).

Tip:

Zvažte zahraniční stáž zaměřenou na sdílení zkušeností v oblasti odborné práce, ale také principů personální práce s týmy – s akcentem na aktuální potřeby organizace (výměna generací, nábor, zažití nové vize a hodnot aj.) Lze financovat z navazujícího grantového projektu.

- Pravidelně uskutečňujte **průzkumy vzdělávacích potřeb zaměstnanců/kyň – v zájmu prolnutí se strategickými cíli organizace v oblasti HR.**

Kapitola 8: Hodnocení lidí v organizaci, podmínky pro kariérní růst, odměňování

V této kapitole je řešen systém hodnocení lidí v organizaci s vazbou na jejich kariérní růst a systém odměňování. Zkoumány jsou podmínky pro spravedlivé odměňování. Součástí kapitoly je oblast interní cirkulace a zastupitelnosti.

V auditované organizace je **zaveden systém hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců/kyň**. Pravidelně 1 x ročně v listopadu probíhají hodnotící rozhovory, jejichž procesní struktura **odráží vícestupňový systém řízení**. Střední management uskutečňuje hodnocení s řadovými zaměstnanci/kyněmi na různých pracovištích. Nejvyšší vedení vede rozhovory se členy a členkami středního managementu. Hodnocení probíhá **podle standardizovaného strukturovaného scénáře**, který se v průběhu rozhovoru doplňuje dle předem definovaných hodnotících kritérií. V závěru formuláře je prostor pro formulaci dalších rozvojových cílů.

Zaměstnanci/kyně v auditu potvrzují, že systém hodnocení znají, a průběh dokáží konstruktivně popsat. Proces jako takový je hodnocen různě z hlediska pociťovaného přínosu i z hlediska doprovodného stresu. Pokud k proceduře zaznívají nějaké přímé komentáře, pak zpravidla nikoli k nastavení scénáře (a formuláře) pro hodnotící rozhovor, ale **spíše k formě, kterou je rozhovor veden**.

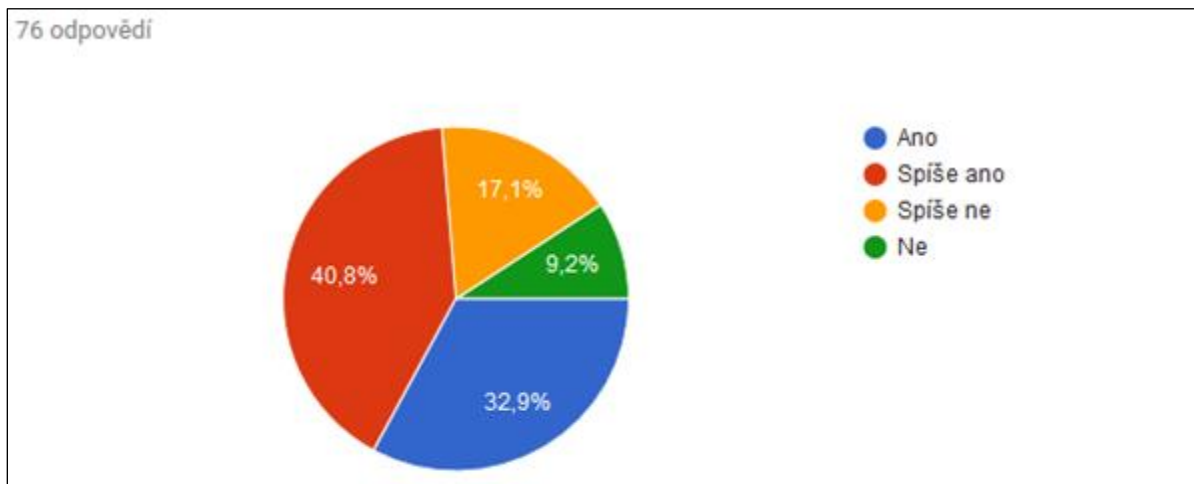
Systém hodnocení je provázán se systémem finančního odměňování. Organizace bezprostředně před spuštěním auditu přistoupila ke změně v obou systémech, což odráží celkovou změnu ve vizi organizace. Ta spočívá v nastavení motivačního režimu, který obecně počítá s nižší částkou základní mzdy a v nenárokových složkách více než dříve zohledňuje kvalitu práce zaměstnance/kyně.

Nový systém s sebou logicky přináší emoce na straně zaměstnanců/kyň. Mezi převažujícími pocity je patrná skepse (systém nepřinese nic dobrého), zmar (doplnili jsme si kvalifikaci a teď to přichází vniveč), rezignace (další centralizovaná změna, která ubíjí), ale také rozhořčení, **mezi lidmi je však také nemalá část těch, kteří nový systém respektují a jsou přesvědčeni, že započaté změny vedení trpělivou prací zvládne**.

K otázce odměňování je potřeba podotknout, že respondenti/ky v auditu nebyli zcela schopni vyložit auditnímu týmu rozdíl mezi „osobním příplatkem“ a „odměnou“ z hlediska reálných možností na ně aspirovat. U obojího nakonec dospěli k závěru, že jde o něco navíc, nad rámec běžně vykonávané práce. V tu chvíli ale celkem spontánně vyvěralo dilema, kam až je teoreticky možné vršit práci nad rámec, pokud by člověk chtěl v každém období o tuto nenárokovou složku usilovat.

Navzdory tomu, že **v dotazníku ¾ respondentů/ek uvedlo, že pociťují dostatek slovní zpětné vazby k pracovnímu výkonu, v měkkých metodách se poměrně intenzivně projevil vnímaný nedostatek poděkování a pochval** – coby nejpřímočařejšího typu pozitivní zpětné vazby. Nejde o poděkování mezi kolegy/němi na stejném stupni organizační struktury, ale o ocenění, které by mělo být neseno systémem personálního řízení. **Rozdíly krystalizují mezi jednotlivými pracovišti**.

Graf č. 23: Získáváte dostatečnou zpětnou vazbu ke svému pracovnímu výkonu? (myšleno mimo výplatní pásku)



Hodnotící rozhovor je, hodnoceno vedoucími, funkční nástroj. Kategorie v rámci formuláře byly v minulosti několikrát diskutovány a revidovány, aby maximálně odpovídaly potřebám.

Střední management současně **reflektuje svou v jistém smyslu novou pozici, že si bude muset na bázi profesní statečnosti obhájit hodnocení**, která nebudou ze strany zaměstnaných vnímána jako „populární“, a to v zájmu **udržení standardu kvalitní práce**. Zvažují i konkrétní metodické úpravy průběhu procesu hodnotícího rozhovoru, např. v přizvání další osoby k hodnotícímu rozhovoru.

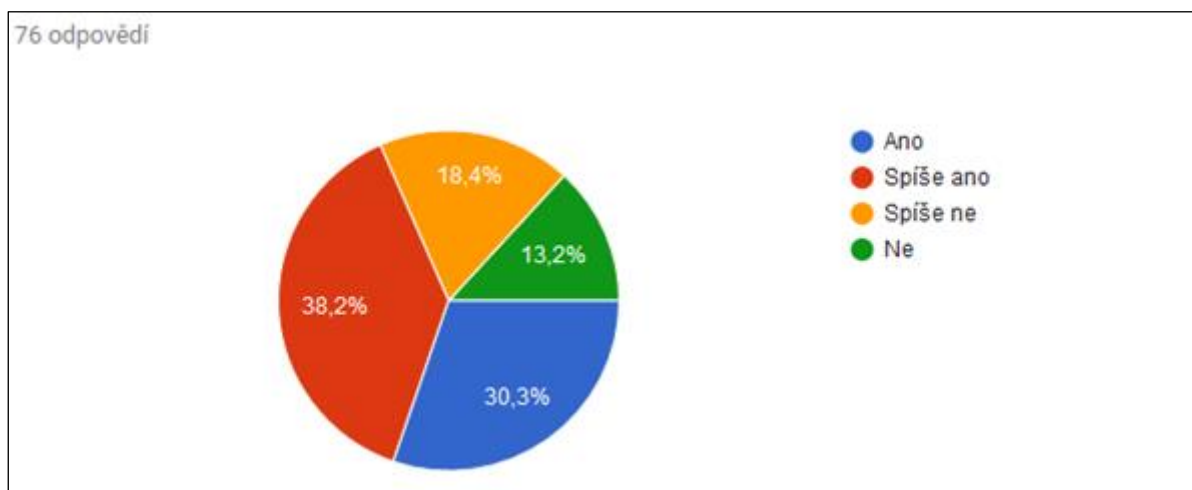
Ukazuje se také, že vedoucí poměrně dobře znají hlavní motivátory svých podřízených, což platí i pro top management. Výborně. Na druhou stranu, nejvyšší vedení si uvědomuje, že nastavená svoboda v realizování či možnost kdykoli přijít s podnětem či tipem na inovaci, není plnohodnotně využívána.

Z hlediska rozvíjení pracovní motivace a ocenění pracovního výkonu považujeme za důležité zmínit také problematiku, která vyvěrala již z předchozích kapitol, zejména v kapitole č. 7. Je jí otázka obtížné zastupitelnosti lidí v týmu. Nedostatek lidí na směnách v případě nárazových situací typu pracovního výpadku (ať už z důvodu nemoci, nebo např. vzdělávací aktivity) lidi uvrhá do tíživých pocitů. Pokud z nějakého důvodu absentují v práci, mají pocit, že zatěžují kolegy/ně, kteří „za ně“ musí sloužit. Tento moment považujeme za rizikový z hlediska požadavku pracovní pohody zaměstnance/kyně. Práce bez nadbytečného stresu je prvořadým cílem. V důsledku této přetážené loajality se mohou projevovat přecházené nemoci, ale také nedostatečný důraz na vlastní vzdělávání a osobní rozvoj. Obojí je nežádoucím efektem na cestě k moderní a konkurenceschopné organizaci.

😊 Dobrá praxe:

- ✓ Organizace má zavedený standardizovaný systém hodnocení.
- ✓ Organizace má na vynikající úrovni Normativy týkající se hodnocení a odměňování. Speciálně chválíme vnitřní platový předpis, který srozumitelně a detailně definuje různé typy příplatků i odměn, včetně účelu a podmínek.

Graf č. 24: Jsou podle Vás jasná pravidla a kritéria, která ovlivňují výši nenárokové složky platu zaměstnanců/kyň?



- ✓ Konzistentně nesená změna v systému hodnocení a odměňování dle nově nastavené vize. Organizace avizuje jasný příklon k modernímu způsobu práce s lidmi.

☀ **V této oblasti dále doporučujeme:**

1) Strategická doporučení:

- Vzhledem k tomu, že systém hodnocení již v organizaci dlouhodobě funguje, a organizace je nyní ve velmi důležitém okamžiku z hlediska vnitřní koncepční transformace, doporučujeme **inovovat systém hodnocení směrem k příčnému participativnímu formátu. Zvažte od roku 2018 využití 360stupňové zpětné vazby** – tedy systém, kdy jeden člověk je hodnocen jak svým kolegou/kolegyní na stejné úrovni hierarchie, tak i nadřízeným a podřízeným. Tím se do systému tohoto „3stupňového“ hodnocení dostává i management. **Podstatné je, že rozvojové cíle si při hodnocení klade nejen zaměstnanec, ale také management (ve smyslu zaměstnavatele).**
- Lze očekávat, že **aktuální škály v rámci jednotlivých sledovaných kategorií v hodnotícím formuláři se velmi záhy saturují** (případně někde již saturevaly). Tím by Vám přestaly plnit funkci, kterou potřebujete. Doporučujeme tedy do budoucna proporcčně více prostoru dopřát při hodnotícím rozhovoru sdílení, postojové orientaci zaměstnance/kyně, péči o jeho potřeby, a méně prostoru škálám jako takovým. **Formulář by se měl do budoucna stávat spíše oporou pro vedení scénáře rozhovoru, nikoli jeho striktním obsahem.**
- Z hlediska nenárokové složky odměňování doporučujeme **precizně nastavit a důsledně informovat do týmu, jak lze aspirovat na různé typy nenárokových složek – rozvíjet lze v tomto kontextu již zmíněný Vnitřní platový předpis, tak aby získal praktickou svěží podobu. Od věci není ani výkladový manuál „Mzda a její součásti“.** Doporučujeme např. osobní ohodnocení nést na lince **kvality základní práce** se zákazníky/icemi (s vazbou na hodnocení – přímý odkaz k definovaným hodnotám) a odměny na lince **mimořádných úspěchů či aktivit nad rámec.**
- **Na úrovni top managementu komunikujte trpělivě a opakovaně k zaměstnancům/kyním, jaká je strategie organizace v nesení ocenění a zpětné vazby. Doporučujeme úplně nerezignovat na roli nositele zpětné vazby na úrovni top managementu. Adresná zpětná vazba k lidem směrem od nejvyššího vedení je cílem, na který lze aspirovat i v moderní struktuře. Pouze navrhujeme vyladit formu.**

2) Dílčí doporučení:

- Doporučujeme testovat z grantového projektu **program rozvojových stážistů/ek, kteří budou vytipováni pro vykrývání potřeb na straně zaměstnanců/kyň** (viz kapitola č. 7). Cílem je **eliminovat přetížení a přijmout do budoucna vhodná opatření na podporu vnitřní cirkulace a zastupitelnosti**.
- **Testujte i další opatření, která podpoří interní pracovní cirkulaci – např. formou rotace.** V případě adaptace nováčků navrhujeme zavádět stabilně „kolečko“ s cílem poznat různé provozy v rámci organizace, a tím snáze rozumět různým požadavkům a potřebám. V případě již stabilních zaměstnanců/kyň doporučujeme zahrnovat tato kolečka do rozvojových cílů v rámci hodnotících rozhovorů. „Kolečka“ bývají velmi vlivným nástrojem horizontálního profesního růstu – osvědčují se zejména ve společnostech s relativně plochou organizační strukturou.

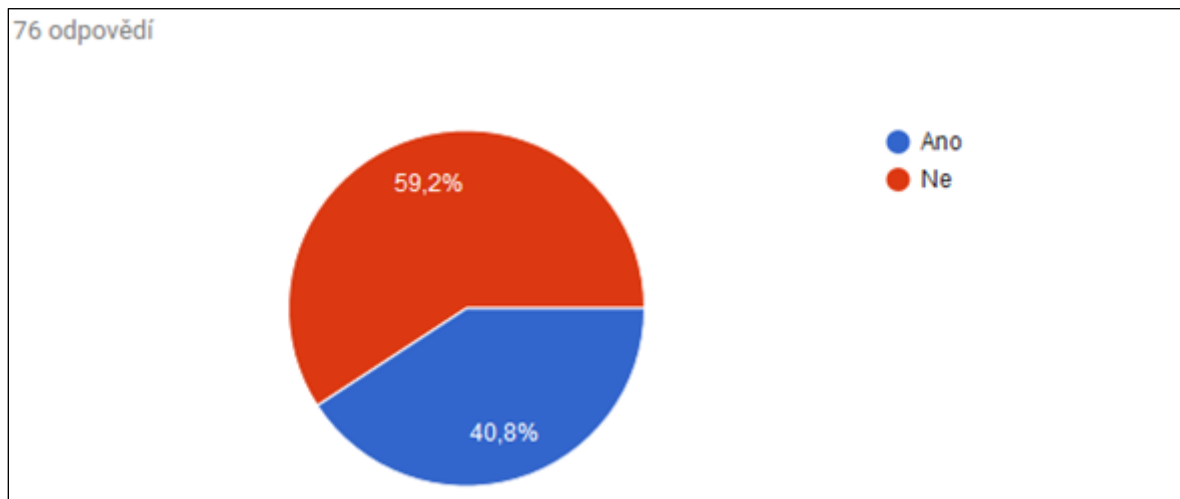
Kapitola 9: Odchody a propouštění lidí

Kapitola se zabývá personálním procesem odchodů a propouštění lidí z organizace. Důraz je kladen na systematické řešení otázky s vazbou na principy rovného zacházení a nediskriminace. Tematizována je problematika tzv. mentálních výpovědí.

Vstupní informací do této kapitoly necht' je zjištění, že fluktuace v organizaci je pro zaměstnance/kyně rozhodně aktuálním tématem. Míra fluktuace, byť ji zaměstnanci/kyně nedokáží přesně kvantifikovat, je **pocitovaná spíše jako vysoká**.

Uvedené zjištění nemusí být samo o sobě problém. **Nezanedbatelná část zaměstnanců/kyně (celých 41 %) však vnímá míru fluktuace jako zatěžující z hlediska svého pracovního působení.** Zátěž může představovat jak **přímé zaškolení nových lidí**, tak také **neformální podíl na jejich adaptaci**, ale také zvýšené nasazení v zájmu srovnání celkového pracovního výkonu na dané směně či oddělení po dobu, než se nový člověk plnohodnotně zapracuje.

Graf č. 25: Má pracovní fluktuace (odchody z organizace a nástupy nových lidí) přímý negativní vliv na Vaši práci?



Nadto z pohledu části zaměstnaných ještě zůstávají v kmenovém stavu organizace i další zaměstnanci/kyně, kteří by spíše zasluhovali ukončení pracovního poměru, neboť týmu nepřinášejí tolik, kolik by měli a mohli.

Řečeno ve všech důsledcích, setrvávání osob, které ostatní zaměstnanci/kyně dlouhodobě vnímají jako nesamostatné, nedostatečně respektující standardy kvality práce organizace, může podtrhnout pracovní demotivaci těch, kdo nekvalitní práci musí suplovat. Tedy může se podepsat na mentálních i faktických výpovědích těch, kdo patří k oporám týmu. A v tom spatřujeme velké riziko. Podíváme-li se blíže na analýzu zvažovaných důvodů k odchodům na straně zaměstnaných, ukazují se i další podněty.

Celých 38 % stávajících zaměstnaných během svého působení v organizaci zvažovalo dobrovolný odchod. Mezi důvody k mentální výpovědi dominují pocitované nerovné vztahy na pracovišti, problematické vztahy na horizontální či vertikální úrovni. Za povšimnutí stojí, že pouze 2 x jsou zastoupeny finanční důvody – navzdory rozšířené laické představě, že zásadním limitem pro setrvání v oblasti Vaší práce je nedostatečné finanční ohodnocení.

V tabulce níže jsou naopak uvedeny důvody, které nakonec u lidí dotčených mentální výpovědí rozhodly ve prospěch stávajícího zaměstnavatele. Analýza těchto dat ukazuje, že nastolená vize vedení je správným krokem a vysoce podpurným momentem – avšak je zapotřebí prosytit hodnotový příklon středním managementem až křadovým zaměstnancům, poskytnout jim procesy, o které mohou opřít zdravé mezilidské vztahy. Jedině tak současně znovu mohou získat ten správný „zápal“ pro práci s cílovou skupinou a lidmi obecně.

Tabulka č. 11: Co nakonec rozhodlo ve prospěch stávajícího zaměstnání?

Odpověď	Četnost
Láska k práci/práce mě baví/zajímavost a různorodost práce	9
Celkem dobrý kolektiv (úzký)	4
Zvyk, nechut' střídat zaměstnání, pravidelný plat	2
Změna pracoviště v rámci organizace	2
Zastání u mé/ho nadřízené/ho	1
Významná podpora ostatních směrem k mé vlastní hodnotě	1
Nic - odcházím.	1
Pozitivní změny nastolené v organizaci	1
Vyšší věk	1
Příjemné pracovní prostředí	1
Velká podpora od ostatních pracovníků a velké vyhýbání se dotyčné osobě, ale jak dlouho to takhle vydrží? Stále je tu velké ALE.	1
Příchod nových lidí	1
Někdo musí zůstat.	1
Rozum	1
Změna pracovní doby	1
Má potřeba pomoci uživatelům, zajištění jejich osobního rozvoje, a to přes všechny nesnáze, které se vyskytly.	1

☺ Dobrá praxe:

- ✓ Vedení organizace reflektuje fluktuaci jako problematické místo, na které je třeba strategicky a dlouhodobě zaměřit pozornost.

☀ V této oblasti dále doporučujeme:

1) Strategická doporučení:

- Deklarujte **nulovou toleranci diskriminace, nerovného zacházení a sexuálního obtěžování v interních dokumentech i v rámci promluv k týmu při řízení lidí. Stanovte procesní pravidlo** k řešení podezření na uvedené typy chování a začleňte jej alespoň do Pracovního řádu. Cílem je, aby lidem bylo skutečně známo, jak mají postupovat, pokud se oni sami či jejich kolegové/kolegyně stanou objektem chování s rysy šikany nebo sexuálního obtěžování. Konkrétní případy by měly být řešeny *diskrétně s ohledem na průběh* (citlivá osobní záležitost spojená často s druhotnou viktimizací oběti a společenskými předsudky), ale *otevřeně s ohledem na přijatá opatření, výstupy*. Musí tedy existovat **postup pro řešení šikany na pracovišti/sexuálního obtěžování na pracovišti. Téma je zapotřebí v rámci organizaci ozvučit, detabuizovat.**
- Přestože je fluktuace již nyní počítována jako vysoká, **doporučujeme manažersky přistupovat k dlouhodobě nekvalitním pracovním výsledkům. To je klíčovou rolí středního managementu.**

K principům moderní organizace patří i dovednost rozloučit se včas s lidmi, kteří nám v týmu neprospívají a ohrožují hodnoty. Uvědomujeme si, že z druhé strany je potřeba odcházející lidi nahradit adekvátními posilami. Opět **strategicky je nutné posílit oblast plánování a nábory lidských zdrojů, ale také vnější komunikaci a PR organizace** (kapitola č. 3 a č. 10)

- Doporučujeme **odchodům lidí věnovat minimálně stejnou míru pozornosti jako náborym:** Především vést s každým odcházejícím člověkem **exit rozhovor**. Záznamy evidovat a vyhodnocovat. Exit rozhovor má řadu výhod. Zaměstnanec při něm řekne i to, co by do té doby neřekl, což může být zdroj cenné zpětné vazby. Současně dává interview možnost odplavit negativní emoce, aby nebyly po odchodu šířeny dále na místech nežádoucích a nevytvářely zbytečně organizaci špatnou pověst. Doporučujeme po odchodu člověka provést **krátký rozhovor také se zbytkem oddělení a vedoucí/m** – zajímat se o to, co bude odchod kolegy/ně pro konkrétní jednotlivce znamenat za zátěž, jak se s ní mají v plánu vypořádat a jakou podporu by potřebovali/uvítali od vedení. **Péče o lidi se v každém ohledu vyplatí.**

2) Dílčí doporučení:

- **Doporučujeme zřízení institutu „ombudsmana“**, jenž bude fungovat nezávisle a jeho úkolem vystupovat jako **mediátor a analytik pro případy, v nichž se bude kterýkoli zaměstnanec/kyně cítit v nerovném postavení**. Již pouhá přítomnost takového opatření má prokazatelně preventivní účinek. Navrhujeme opřít tento institut v první fázi o navazující grantový projekt.
- **Doporučujeme stanovit tzv. „arbitry/garanty hodnot“ v organizaci**. Jejich úkolem by mělo být zajišťování náslechlů vybraných procesů (porady, workshopy, pohovory, výjezdy...) a jejich kritická reflexe z hlediska naplňování firemních hodnot organizace. Tím **napomáhání k tomu, aby se firemní kultura kultivovala a míra fluktuace snižovala**.

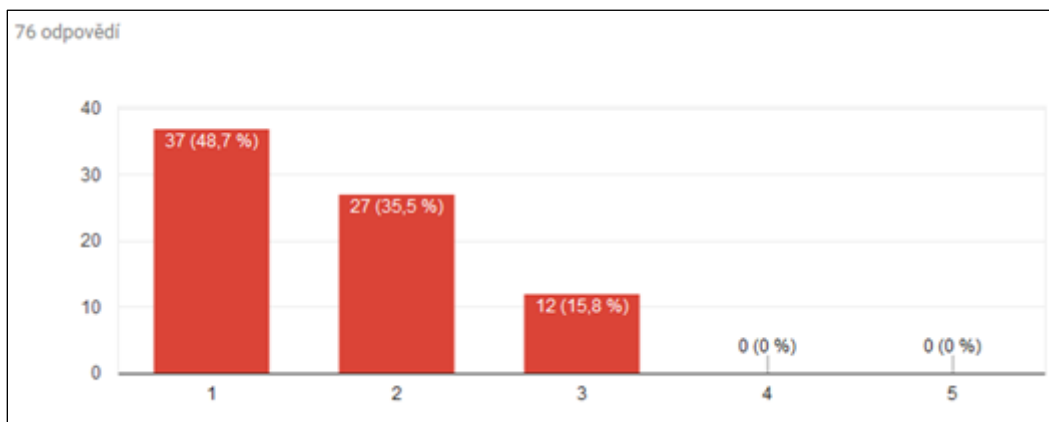
Kapitola 10: Vnější komunikace, společenská odpovědnost a PR

Tato kapitola analyzuje kulturu organizace z pohledu rozvíjení vnějších vztahů – externí komunikace. Důraz je kladen na strategii v oblasti společenské odpovědnosti (CSR) a profilaci firemních hodnot navenek.

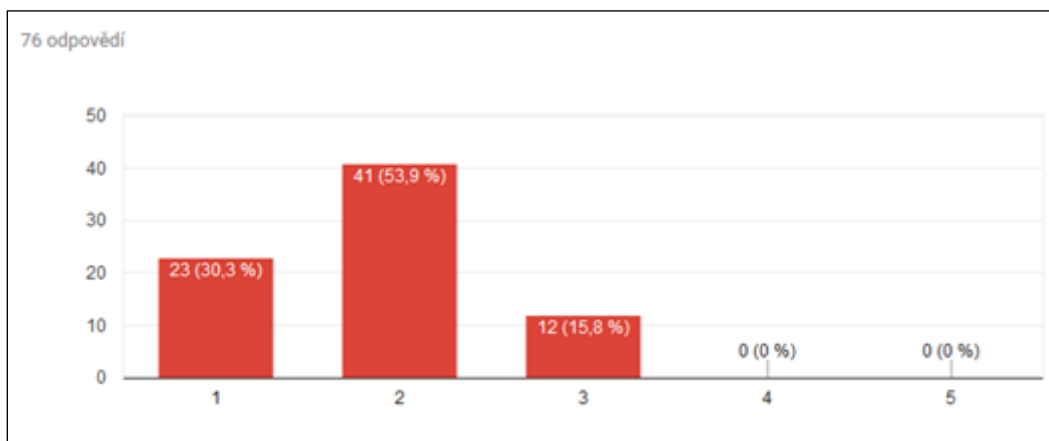
Zaměstnanci/kyně se v auditu shodují, že organizace, ve které pracují, je **prestížní organizací, která má zvuk**. Uvědomují si, že na tom má velký podíl top management a trpělivá práce jak na úrovni komunikace s řídicím orgánem, tak progresivní přístup k **pořádání akcí pro veřejnost s cílem rozměňovat předsudky vůči cílové skupině**.

Graf č. 27: Jaký obraz, podle Vás, organizace vrhá navenek?

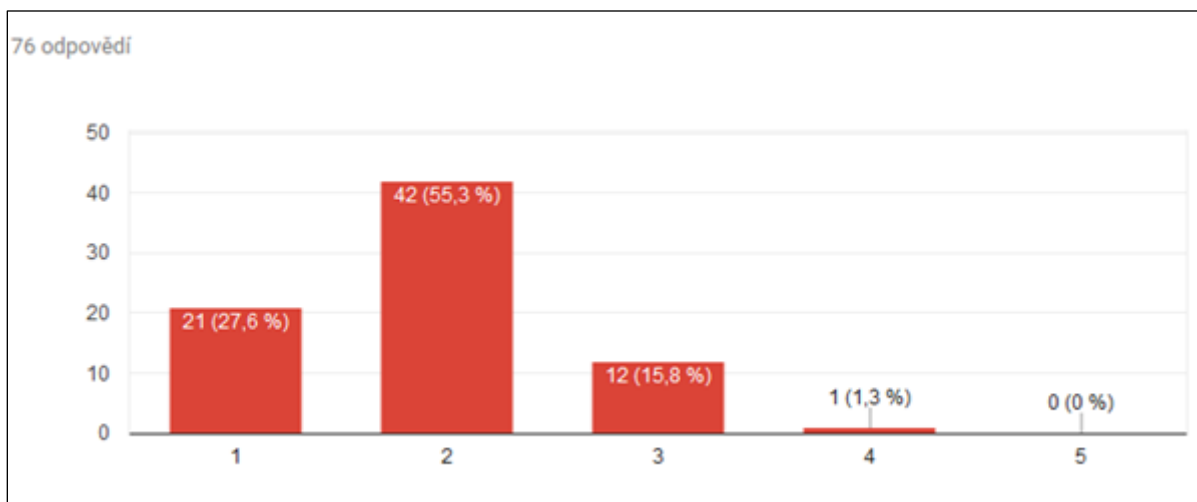
a) Profesionalita (průměr: 1,67)



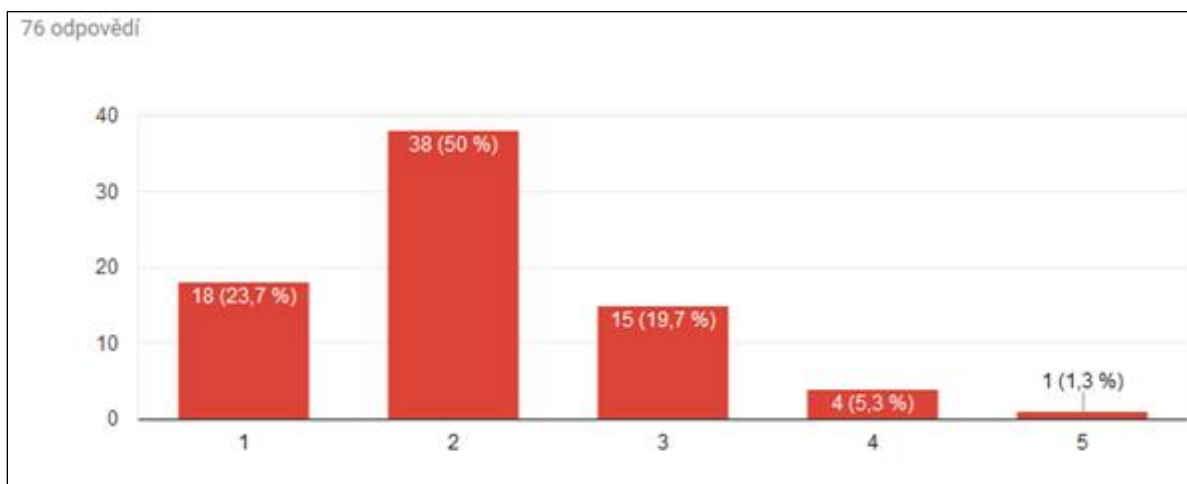
b) Otevřenost (průměr: 1,86)



c) Pokrokovost (1,91)



d) Pružnost (2,04)



Respondenti/ky v dotazníku odpovídali mj. na dotaz, jak vnímají obraz organizace navenek v kategoriích profesionality, otevřenost, pokrokovosti a pružnosti. **Nejlepší průměrnou hodnotu získala „profesionalita“ (1,67). Nejhůře hodnocena byla zaměstnanými pružnost (2,04). Celkově jde ve všech oblastech o velmi dobrá hodnocení – převažujícími „známkami“ jsou hodnoty 1 a 2.**

Pružnost a pokrokovost jsou kategoriemi, které konotují orientaci organizací na změny. V kontextu auditované instituce, která sleduje moderní trendy v oblasti své práce, je překvapivým zjištěním, že právě zde respondenti/ky hodnotí organizaci hůře než třeba v otázce profesionality. Je možné, že se v hodnocení odráží aktuální emoce spojené s nesením nové vize v souběhu se změnami v systému hodnocení.

Organizace v tuto chvíli **nemá nastavenou strategii v oblasti společenské odpovědnosti**, což je rezerva, jejíž vyplnění organizaci může mnohé přinést – především v oblasti nábory nových pracovníků/pracovnic, ale také v dalším rozvíjení fundraisingu. **V oblasti FR je organizace velmi progresivní a dlouhodobě koncentruje pozornost na diverzifikaci zdrojů** (malé grantové regionální projekty, firemní dárcovství, ale i větší ESF projekty). Koncept společenské odpovědnosti se může do budoucna stát spolehlivým vnějším komunikačním nástrojem pro interní firemní hodnoty.

☺ Dobré praxe:

- ✓ Ekonom/ka organizace v minulosti absolvoval/a kurz zaměřený na **fundraising (výstup akčního plánu na základě předchozího genderového auditu)** a od té doby je tato oblast dále rozvíjena. V organizaci nyní působí **koordinační a projektový/á pracovník/ice**, který/á se na dárcovství zaměřuje. Díky darům za rok 2016 se podařilo například zbudovat bezbariérový přístup na jedno z pracovišť. Úspěchy v oblasti fundraisingu se zračí i v dotazníkovém šetření v auditu.
- ✓ Jmenované úspěchy organizace odráží ve vydaných tiskových zprávách.
- ✓ Velmi chválíme propagační leták organizaci, který trefně (textem i vizuálem) nese vizi organizace. **Skvělé.**
- ✓ Organizace spolupracuje s dalšími organizacemi v místě působení, v rámci dobrovolnické spolupráce.

☀ V této oblasti dále doporučujeme:

1) Strategická doporučení:

- **Obklopte se experty/kami a vytvořte Strategii v oblasti marketingu a PR.** Možná to není zřejmé na první pohled, ale právě dobrý marketing a PR mohou být tím, co přiláká k Vaší organizaci nové generace zaměstnanců/kyň. **Budujte „employer branding“** – ne okázalou formou na dveřích veřejné dopravy, ale s citem a v kontextu organizací se stejným pracovním zaměřením. **Využijte navazující grantový projekt.**
- **Vytvrďte ve Vašem úsilí v oblasti fundraisingu.** Stanovte si strategii a cíle FR na příští 3 roky. **Promyslete, jak z dlouhodobého hlediska zajišťovat finanční zdroje na pozici fundraisera, resp. externí/ho konzultanta/ky pro oblast fundraisingu.**
- Promýšlejte, jaké jsou **cílové skupiny, k nimž potřebujete mluvit v rámci vnější komunikace.** Přizpůsobte tomu **především komunikaci na sociálních sítích a webu.** Jednoznačně je potřeba myslet na tuto oblast v **personálních zdrojích.**
- Vytvořte **koncept v oblasti CSR a rovných příležitostí.** Jde o další **segment budování Vaší dobré pověsti a značky atraktivního zaměstnavatele.** CSR a rovné příležitosti by měly být nosnými principy jak pro interní firemní politiku, tak pro vnější komunikaci. **Doporučujeme začít cílenou strategickou prací na prolnutí interních hodnot do externího PR organizace** – jde o první podstatný krok směrem k důvěryhodné koncepci společenské odpovědnosti.
- Rozvíjejte systematickou spolupráci se středními a vysokými školami, kde studujícím můžete přímo sdělit, v čem spočívá výkon práce ve Vaší organizaci, jaké má výhody a specifika. **Novou generaci je potřeba v tomto informačně vyztužit.** Firmy v oblasti IT a marketingu si již tímto způsobem své posily do týmu vytipovávají, není důvod je nenásledovat, protože i Vy máte talentovaným studujícím co nabídnout.

2) Dílčí doporučení:

- **Proškolenjte osoby zodpovědné za externí komunikaci v zásadách genderově citlivé komunikace.** Dopřejte jim také kurzy zaměřené na **sociální sítě a komunikaci v online světě,**

pravidelná školení na téma psaní **tiskových zpráv a PR článků**. **V této oblasti vidíme nevyužitý potenciál organizace.**

- **V oblasti vnější komunikace neváhejte využít audiovizuální formáty.** Navrhujeme vložit kameru **do rukou někomu z uživatelů** a představit organizaci veřejnosti jeho očima. Stejnou metodu doporučujeme použít i v případě **zaměstnanců/kyň**. Z obou pohledů mohou vzejít zajímavé momenty využitelné v dalším nastavování jak interní, tak externí politiky. **A nadto získáte neotřelá PR videa. Doporučujeme využít metodického vedení a navazujícího grantu.**
- **Zaměřte svou pozornost na rozvíjení dalších workshopů a seminářů pro veřejnost.**

ZÁVĚR

Závěrem bychom Vám chtěli vyjádřit **velký respekt, s jakou vůlí se postupnými krůčky stáváte trendsetterem mezi organizacemi působícími ve stejné oblasti, jako Vaše organizace.** Současně přitom pamatujete na to, že jste také zaměstnavatelem. Aktuální období je plné změn a souvisejících emocí, které se budou postupně rozptylovat. Důležité je, aby si zaměstnanci/kyně, kteří jsou Vaší hlavní doménou, našli i v novém formátu vize důležité motivátory právě pro sebe. Předkládáme Vám přehled stávajících motivátorů, jejichž spektrum napovídá, že máte co nabídnout všem generacím potenciálních uchazečů o práci, mužům i ženám, juniorům i seniorům. **Zásadní je potkat se na hodnotách, o kterých je třeba i nadále intenzivně komunikovat. A nebát se vytvořit z nich hlavní PR značku.**

Od auditního týmu jste obdrželi obsáhlou závěrečnou zprávu. Nyní doporučujeme přistoupit k doporučením s chladnou hlavou a nepodlehnout stresu, kolik práce je ještě potřeba udělat. Vaše pracovitost a zápal se určitě zúročí, ale stanovte si reálné cíle – jak krátkodobé, tak dlouhodobé. Řada doporučení může být realizovatelná postupně během příštích 2 - 3 let.

Vzhledem k tomu, že současné vedení organizace je v hodnotovém souladu s nastavenou koncepcí, manažersky se rozvíjí, je lidské a sebereflexivní, máte všechny předpoklady tyto výzvy zvládnout. Opřít se přitom můžete o motivovaný tým, který při správném vyvážení procesů a vztahů bude Vaší absolutní oporou. Jsme přesvědčeni, že úkoly, které jsou před Vámi, zvládnete a budete i do budoucna naplňovat vizitku „dobré adresy“ pro nově příchozí zaměstnance.

Blahopřejeme k absolvování genderového auditu a upřímně Vám držíme palce.

Za auditní tým Centra Kašpar

Mgr. Jana Benešová, PhD.
Ing. Monika Gavlasová
Ivana Sulovská, DiS.