



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Závěrečná zpráva z genderového auditu ve společnosti AgroKonzulta Žamberk, s. r. o.

1

| | |
|-----------------------------------|--|
| Audit realizovala: | Osvětová beseda, obecně prospěšná společnost |
| Vedoucí auditorského týmu: | Mgr. Zuzana Labudová, Ph.D. |
| Členka auditorského týmu: | Bc. Kateřina Vostrá |
| Období realizace auditu: | 1. 9. 2017 – 31. 3. 2018 |

Osvětová beseda, obecně prospěšná společnost
Táborská 847/15, 140 00 Praha 4
IČO: 24293628
OR MS Praha oddíl O vložka 907
e-mail: sekretariat@osvetovabeseda.cz, tel. 216 214 221
www.osvetovabeseda.cz, www.facebook.com/osvetovabeseda.cz
bankovní spojení: Fio banka, a. s., účet číslo 2800430526/2010





Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

OBSAH

| | | |
|------|--|----|
| I. | Informace o organizaci realizující genderový audit | 4 |
| II. | Společnost AgroKonzulta – kontext fungování organizace | 5 |
| III. | Metodika auditu | 7 |
| IV. | Realizace genderového auditu | 8 |
| | 1. Analýza veřejně dostupných dokumentů | 8 |
| | 2. Sběr interních dat | 9 |
| | 3. Dotazníkové šetření | 9 |
| | 4. Semistrukturované rozhovory | 10 |
| | 5. Focus groups | 10 |
| V. | Výsledky genderového auditu | 11 |
| | 1. Cíle organizace v oblasti rovnosti | 11 |
| | 2. Institucionální zajištění rovnosti | 12 |
| | 3. Personální politika | 14 |
| | a) Nábor a uvolňování zaměstnaných | 14 |
| | b) Organizační struktura s ohledem na genderovou rovnost | 16 |
| | c) Vzdělávání zaměstnaných | 17 |
| | d) Hodnocení a odměňování | 18 |
| | e) Work-life balance | 21 |
| | 4. Firemní kultura | 23 |
| VI. | Závěr | 25 |





Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Poděkování

Děkujeme všem zaměstnankyním a zaměstnancům společnosti AgroKonzulta Žamberk, kteří se zúčastnili realizace genderového auditu a svými informacemi, připomínkami, odpověďmi a aktivním přístupem přispěli k jeho hladkému průběhu.

Osvětová beseda, obecně prospěšná společnost
Táborská 847/15, 140 00 Praha 4
IČO: 24293628
OR MS Praha oddíl O vložka 907
e-mail: sekretariat@osvetovabeseda.cz, tel. 216 214 221
www.osvetovabeseda.cz, www.facebook.com/osvetovabeseda.cz
bankovní spojení: Fio banka, a. s., účet číslo 2800430526/2010





Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

I. Informace o organizaci realizující genderový audit

Audit realizovala obecně prospěšná společnost Osvětová beseda. Tato nezisková organizace byla založena v roce 2012. Vedle vzdělávání dětí a mládeže i dospělých se věnuje zejména oblasti rovných příležitostí – realizacím genderových auditů, tvorbě akčních plánů implementace principu rovných příležitostí do chodu firmy či instituce, školením, kurzům a workshopům k danému tématu.

Vedoucí auditorského týmu je absolventkou bakalářského oboru Mediální a komunikační studia, magisterského oboru Genderová studia a doktorského oboru Aplikovaná etika. Je členkou Genderové expertní komory, která v ČR jako jediná garantuje odbornost osob zabývajících se oblastí genderu a rovných příležitostí. Jako vedoucí auditorského týmu genderových auditů má šestiletou praxi.

Členka auditorského týmu je absolventkou bakalářského oboru Sociologie a v současné době dokončuje studium oboru Genderová studia. Jako členka auditorského týmu má tříletou praxi. Auditorský tým byl po dobu realizace projektu podporován administrativní pracovníci.





Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

II. Společnost AgroKonzulta Žamberk, s. r. o. – kontext fungování organizace

Společnost s ručením omezeným AgroKonzulta Žamberk působí na českém trhu již 25 let. Firma dodává pesticidy a hnojiva, stroje pro zemědělství, lesnictví i komunální služby včetně odborného servisu, konzervační přípravky a potřeby pro silážování, mléčná krmiva pro selata a telata, doplňky pro vysokoprodukční dojnice a dezinfekční přípravky. Kromě toho nabízí školení a rekvalifikace v oblasti výpočetní techniky, vzdělávání dospělých, software pro výživu zvířat a výrobu krmných směsí, software pro automatickou kontrolu insolvenčního rejstříku a registru DPH, poradenství a zpracování projektové dokumentace při podávání žádostí o dotace z evropských fondů a poradenství ve výživě zvířat a welfare. Společnost provozuje vlastní e-shop.

Tak jako jiní zaměstnavatelé, i AgroKonzulta Žamberk se potýká s nedostatkem pracovních sil. Dlouhodobě se nedaří obsadit volné pracovní místo v oddělení strojů, volná je také pozice v servisu a v programátorském oddělení. Společnost i proto rozvíjí spolupráci s Mendelovou univerzitou v Brně, jejíž studenti a studentky přicházejí do AgroKonzulty na stáže, které jsou však spíše přínosem pro jejich studium, než pro firmu – nikdo z nich zatím o místo v žamberecké společnosti zájem neprojevil. Slovy jednatele firmy: *„Na trhu je tragický nedostatek lidí, hlavně agronomů a zootechniků, těch je zoufale málo. Absolventi těchto oborů si mohou vybírat, kde nastoupí.“*

Kromě toho musí v současné době management řešit generační obměnu ve vedení podniku. Tři z šesti majitelů, kteří společnost před 25 lety založili, jsou již v důchodu, jejich pozice postupně přebírají potomci. K manažerské změně došlo i v době realizace auditu, kdy byl jmenován nový ředitel. Tyto změny se určitým způsobem odrazily i ve výsledcích auditu, neboť jakékoli změny v malé firmě logicky přinášejí obavy a nejistotu zaměstnaných, kromě toho ne o všech změnách byli lidé informováni vedením. Na druhou stranu se společnost, která po celou dobu svého fungování generuje zisk, v poslední době rozšiřuje formou akvizic.





Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Výjimečnost AgroKonzulty spočívá zejména v komplexitě jejích služeb pro zákazníky, ať již jde o soukromé farmáře nebo zemědělská družstva. Zatímco řada jiných firem se specializuje na určitý segment zemědělské výroby, AgroKonzulta nabízí vše od strojů přes krmiva až po poradenství.

Změny, kterými firma v posledních měsících prošla, chápe vedení jako krok ke zlepšování fungování společnosti i odstranění některých potíží v pracovních a mezilidských vztazích. Genderový audit v tomto období může tedy napomoci nejen v deklarované snaze nikoho nediskriminovat, ale také v práci na zlepšení vnitřní kultury a komunikace ve společnosti.





Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

III. Metodika auditu

V rámci realizace genderového auditu ve společnosti Prodin byly použity **tyto metody**:

- 1) **sběr a obsahová a jazyková analýza veřejně přístupných dokumentů** (web společnosti, FB profil, pracovní inzerce, občasník *Agro-Konzultant* ad.)
- 2) **sběr a obsahová a jazyková analýza interních dokumentů** (obchodní strategie, organizační struktura, střednědobá strategie rozvoje, systém rozvoje lidských zdrojů, SWOT analýza, platová struktura ad.)
- 3) **dotazníkové šetření** mezi zaměstnanými – dotazník odevzdalo celkem 14 z 29 zaměstnaných, tedy přes 48%
- 4) **focus groups** se zaměstnanými – 12. února 2018 proběhly dva skupinové rozhovory (vedoucí středisek/zaměstnanci a zaměstnankyně středisek)
- 5) **semistrukturované rozhovory** s majitelem společnosti (1. září 2017), vedoucí školicího střediska (1. září 2017) a ředitelem společnosti (12. února 2018)
- 6) e-mailová **konzultace** s personalistkou
- 7) osobní, telefonické a e-mailové konzultace s pracovnící zodpovědnou za realizaci auditu na straně zaměstnavatele (průběžně po celou dobu realizace auditu).

7

Audit proběhl v souladu se *Standardem genderového auditu*, vydaným Úřadem vlády ČR 6. října 2015¹.

Audit byl realizován v rámci projektu *Rovnost obohacuje – podpora genderové rovnosti v českých firmách*, registrační číslo CZ.03.1.51/0.0/0.0/16_050/0006281, který byl spolufinancován Evropskou unií.

¹ https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/dokumenty/Standard-genderoveho-audit_V2_brezen-2016.pdf





Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

IV. Realizace genderového auditu

Audit byl realizován v období od září 2017 do března 2018. Analýza veřejně dostupných dokumentů probíhala mimo firmu, analýza interních dat částečně v centrále společnosti a částečně mimo sídlo společnosti.

Dotazníkové šetření bylo realizováno tak, že zaměstnankyně firmy zodpovědná za spolupráci na auditu distribuovala části zaměstnaných dotazník v elektronické podobě s žádostí o jeho vyplnění. Zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří měli zájem na dotazy elektronicky odpovědět, pak vyplněný dotazník posílali přímo auditorskému týmu (mimo firemní strukturu). Část zaměstnanců dostala dotazník vytištěný a mohla jej odevzdat v zalepené obálce, která byla následně poslána auditorskému týmu.

Semistrukturované rozhovory a focus groups proběhly v sídle společnosti v zasedacích prostorách. Konzultace probíhaly prostřednictvím osobních rozhovorů v sídle společnosti, e-mailových kontaktů a telefonních hovorů.

8

1. Analýza veřejně dostupných dokumentů

V rámci analýzy veřejně dostupných dokumentů byly posuzovány tyto zdroje:

- webové stránky společnosti
- facebookový profil firmy
- aktuálně platná pracovní inzerce
- firemní občasník pro klientelu *Agro-Konzultant*.





Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

2. Sběr interních dat

V rámci šetření byly analyzovány tyto interní dokumenty:

- interní nařízení, pravidla a směrnice
- seznam benefitů pro zaměstnané
- organizační schéma společnosti
- platová struktura společnosti
- seznam pracovních pozic
- obchodní strategie
- střednědobá strategie dalšího rozvoje
- SWOT analýza
- systém rozvoje lidských zdrojů.

3. Dotazníkové šetření

Vyplněný dotazník odevzdalo celkem 14 lidí, tedy necelá polovina zaměstnaných. Mezi respondenty a respondentkami nebyl nikdo mladší 20 let, většina odpovídajících byla ve věku mezi 31 a 35 lety. Dotazník vyplnili čtyři ženy a deset mužů. Polovina dotazovaných má vysokoškolské vzdělání, druhá polovina středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Mezi odpovídajícími byli tři prodejci, dva programátoři, jeden poradce, asistentka, dvě účetní, jeden správce sítě a dva vedoucí pracovníci. Čtyři osoby pracují v oddělení prodeje, dvě ve správě, tři v oddělení vývoje softwaru, jedna v oddělení ekonomiky a jedna v oddělení IT (tři lidé oddělení neuvedli). Většina lidí, kteří vyplnili dotazník, pracuje ve společnosti více než 10 let. Všichni pracují na plný úvazek.





Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

4. Semistrukturované rozhovory

Semistrukturované rozhovory vedl auditorský tým s majitelem společnosti Janem Šedou, tehdejší vedoucí školicího střediska Bc. Helenou Valentovou a v únoru 2018 také s novým ředitelem firmy Ing. Petrem Šmídou. Rozhovory byly vedeny na základě výsledků analýzy dat a dotazníkového šetření s cílem doplnit získané informace a ověřit jejich relevanci. Rozhovory byly vedeny formou otevřených otázek s dostatečným prostorem k formulaci odpovědí v rozsahu určeném odpovídajícími na jedné straně a k pokládání dodatečných a upřesňujících otázek na straně druhé.

5. Focus groups

Skupinové rozhovory proběhly 12. února ve dvou skupinách. V první skupině byl zastoupen střední management – vedoucí středisek (dvě ženy a tři muži), ve druhé diskutovali jejich podřízení (jedenáct mužů a tři ženy). Skupinové rozhovory de facto pokryly celou organizační strukturu společnosti.

Závěrečná zpráva z genderového auditu byla vytvořena auditorským týmem v březnu 2018 a v tomtéž měsíci byla připomínkována managementem společnosti. Zároveň byla ke každé auditované oblasti vytvořena potřebná doporučení a návrh jejich implementace do chodu firmy. Definitivní verze závěrečné zprávy z genderového auditu společnosti s ručením omezeným AgroKonzulta Žamberk vznikla na konci března 2018.





Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

V. Výsledky genderového auditu

1. Cíle organizace v oblasti rovnosti

Společnost AgroKonzulta nemá v současné době vypracovanou žádnou strategii týkající se oblasti rovných příležitostí, nemá tedy v tomto ohledu ani výslovně stanovené cíle. Zmínku o rovných příležitostech či alespoň nulové toleranci k diskriminaci, šikaně a sexuálnímu obtěžování nelze najít ani ve střednědobé strategii dalšího rozvoje. Hledisko rovnosti či alespoň genderových vztahů neuplatnila ani SWOT analýza z prosince 2016. Vzdělávání v oblasti genderové rovnosti, antidiskriminačního práva, mezigenderové komunikace atp. absentuje dokonce i v systému rozvoje lidských zdrojů.

De facto tedy můžeme říct, že protože se firma až do září 2017 touto oblastí vůbec nezabývala, nemá ani stanovené žádné cíle, kterých by chtěla dosáhnout. Na druhou stranu z rozhovorů s majitelem společnosti, vedoucí školicího střediska, nově jmenovaným ředitelem společnosti i zaměstnanci a zaměstnankyněmi samotnými jasně vyplynula snaha firmy přistupovat ke všem lidem výhradně na základě jejich pracovního výkonu, bez ohledu na jejich pohlaví či další faktory jako je věk, zdravotní znevýhodnění nebo etnicita.

Jednoznačně je zde tedy snaha o rovnost, byť spíše v intuitivní rovině. Bez jasně formulované vize a jednoznačně definovaných cílů lze ale postupovat jen těžko. Zájem firmy o realizaci genderového auditu proto vnímáme jako první krok směrem ke změně. Krok, který bude následovat skutečná implementace principu rovných příležitostí do strategických dokumentů společnosti i jejího chodu podle opatření navržených v závěrečné zprávě z auditu.

Doporučení auditorského týmu: intuitivní úsilí o (nejen) genderovou rovnost je pozitivní jev, sám o sobě však nestačí. Doporučujeme proto vytvořit strategický dokument, který na jedné straně zformalizuje a upevní intuitivní snahu managementu o rovný přístup ke všem zaměstnaným a na straně druhé jasně stanoví cíle společnosti v oblasti rovných příležitostí.



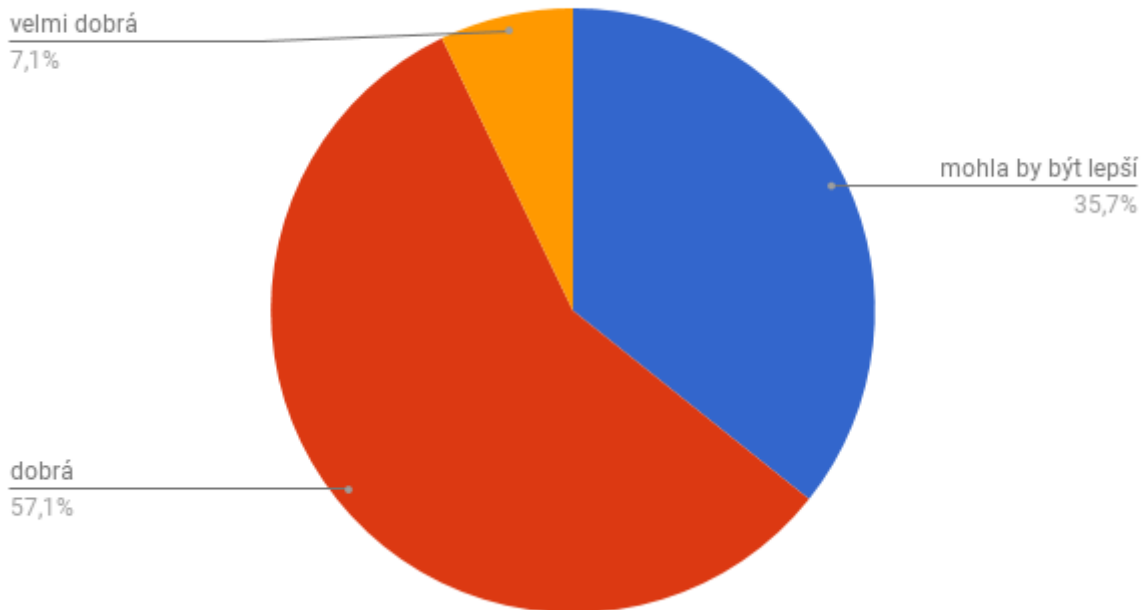


Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

2. Institucionální zajištění rovnosti

Celkové prostředí ve firmě hodnotíme jako rodinné a příjemné. K tomuto závěru nás vede nejen pozorování při pobytu auditorského týmu v sídle společnosti, ale také výsledky dotazování i rozhovorů v diskusních skupinách. V dotazníkovém šetření zhodnotilo celkovou atmosféru ve společnosti 57% respondentů/tek jako dobrou a dalších 7% jako velmi dobrou. Téměř 36% lidí, tedy více než třetina, si ale myslí, že atmosféra ve firmě by mohla být lepší.

Celková atmosféra



Ve focus groups jsme se pokusili společně s účastníky a účastnicemi záležitost vyjasnit. Obě skupiny zmínily dlouhodobý problém s jednou z vedoucích středisek, který měl dopad na atmosféru v celé firmě. Tato zaměstnankyně na podzim firmu opustila, což někteří diskutující hodnotili de facto jako vyřešení problému. Část zaměstnaných však uvedla, že problém není tak jednoduchý, aby mohl být vyřešen odchodem jednoho konkrétního člověka. V následné





Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

diskusi v obou skupinách vyplula na povrch především nejistota ohledně kompetencí jednotlivých členů managementu a majitelů/ek společnosti.

Již dotazníkové šetření napovědělo, že za nespokojeností více než třetiny osob jsou problémy ve firemní komunikaci – tuto možnost zvolilo 78% lidí. Lidé ve focus groups následně upřesnili, že jsou zde dva problémy:

1) zaměstnanci/kyně nejsou podle svého vyjádření dostatečně informováni o změnách, kterými společnost prochází, takže se někteří dozvídají o výměnách lidí na konkrétních pozicích mimo firmu, občas dokonce od zákazníků, což logicky vnímají negativně: „*Spousta lidí je úplně mimo dosah jakýchkoli informací. Loni bylo i málo porad, takže jsme se nedozvěděli skoro nic. O některých změnách ve firmě jsem se dozvěděl od klienta.*“

2) nejistota panuje také ohledně toho, na koho se mohou lidé z firmy obracet s konkrétními záležitostmi: „*Problém je v tom, že je tu šest společníků, z toho polovina v důchodu, kteří ale spousta věcí schvalují, takže reálně nerozhoduje ani jednatel, ani ředitel.*“ Nový ředitel, který přišel z mimofiremního prostředí, tak bude stát mj. před vyjasněním kompetencí svých i dalších členů managementu a výsledkem by měla být pro níže postavené jasná hierarchie včetně jasné odpovědnosti, aby se nestávalo to, co zaznívalo v obou diskusních skupinách: „*Někdy vůbec nevíme, koho se na co máme zeptat.*“

Management musí také zajistit, aby všichni zaměstnaní měli rovné podmínky a věděli o tom, a zároveň, aby v případě podezření na diskriminaci či nerovnost věděli, na koho se mají obrátit a měli jistotu, že jejich věc bude někdo řešit.

Ačkoli nikdo ze zaměstnaných žen ani mužů nepamatuje ve firmě jakýkoli případ sexuálního obtěžování, šikany či diskriminace (což je vzhledem k většinové relativně značné délce pracovního poměru zaměstnaných zásadně pozitivní zpráva), nulová tolerance k uvedeným vysoce negativním jevům by měla být formálně zakotvena a všichni lidé v organizaci by měli být o tomto formálním ukotvení informováni.





Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Doporučení auditorského týmu: vedle výše zmíněného strategického plánu pro oblast rovných příležitostí doporučujeme vytvořit směrnici pro mezigenderovou komunikaci (doplněnou o vzdělávací kurzy zaměřené na tuto oblast pracovní komunikace) a směrnici pro postup v případě podezření na sexuální obtěžování, šikanu a diskriminaci s jednoznačně vyhlášenou nulovou tolerancí, jasně stanovenými pravidly pro řešení a místem a personálním kontaktem, kam je možno se obrátit s žádostí o pomoc.

3. Personální politika

a) Nábor a uvolňování zaměstnaných

Jak již bylo zmíněno, tak jako mnoho dalších zaměstnavatelů se i AgroKonzulta Žamberk potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců a zaměstnankyň. Ten se snaží řešit například spoluprací se zemědělskými školami v Lanškrouně a Kostelci nad Orlicí a zahradnickou školou v Litomyšli, avšak víceméně bez efektu. Spolupracuje také s Mendelovou univerzitou v Brně, jejíž studující mohou v AgroKonzultě absolvovat prázdninové stáže, při nichž především korigují své představy o fungování zemědělského podniku s realitou, u žádného/ho z nich to však zatím nevedlo k tomu, že by projevíli zájem o práci ve firmě.

Přijímací řízení jako takové probíhá ve firmě korektně – v dotazníkovém šetření uvedli všichni lidé, kteří absolvovali přijímací pohovor, že se při něm cítili sice nervózně, ale příjemně. Pouze 8% dotázaných si nebylo jisto, zda byl přijímací pohovor veden korektně. Jako drobnou nevýhodu vidíme fakt, že ve firmě de facto nepracuje nikdo, kdo by se soustředěně věnoval lidským zdrojům. Personalistka se věnuje prakticky výhradně mzdové a pracovní agendě, přijímací pohovory vedou vedoucí jednotlivých středisek s ředitelem a o benefitech a dalších zaměstnaneckých záležitostech rozhoduje ředitel. Tato roztržitost zřejmě odráží výše zmíněný problém s nevyjasněnými kompetencemi a zároveň jej reprodukuje a upevňuje.





Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Pracovní inzerce je relativně často formulována genderově nekorektně – z pracovních inzerátů z poslední doby byla v korektním tvaru uvedena pouze pozice programátora/rky na webu společnosti. Letáky inzerující pracovní pozice servisního technika, vedoucího servisního střediska a obchodního zástupce/poradce firma vyhotovila pouze v mužském tvaru.

Naopak korektní je podle zaměstnaných postup následující po přijímacím řízení. Všichni účastníci/ce dotazníkového šetření i focus groups byli podle svého vyjádření zařazeni na pracovní pozici odpovídající jejich vzdělání, schopnostem a praxi. Většina respondentů/tek a účastníků/ic skupinových debat se shodla na tom, že jejich nástup do firmy proběhl bez problémů, protože jim vedoucí i kolegové a kolegyně ochotně při zapracování pomáhali, což nyní činí i oni sami ve vztahu k nově příchozím.

Fluktuace ve firmě je dlouhodobě relativně nízká, uvolňování zaměstnanců probíhá málokdy, v poslední době například odešla zaměstnankyně, která do Žamberka dojížděla, a podařilo se jí nalézt práci blíže k domovu. Výjimkou je zmíněná vedoucí střediska, která byla dlouhodobě nespokojena s fungováním firmy, což nakonec vedlo k jejímu odchodu, a zaměstnankyně účtárny, která odešla kvůli zvýšenému pracovnímu náporu, jenž nebyl doprovázen zvýšením platu (viz níže).

Doporučení auditorského týmu: doporučujeme zvážit vytvoření pracovní pozice vedoucí/ho oddělení lidských zdrojů, který/á by koordinoval/a strategii firmy v oblasti lidských zdrojů a zároveň by dohlížel na implementaci principu rovných příležitostí jak do této strategie, tak do chodu firmy, mohl/a by se rovněž podílet na výběrových řízeních a postupně tak ovlivňovat podnikovou strukturu směrem ke genderové vyváženosti.

Doporučujeme také důslednější kontrolu pracovní inzerce, případně i dalších nově vznikajících interních i veřejných dokumentů společnosti s ohledem na eliminaci používání generického maskulina. Doporučujeme zařadit do vzdělávacího programu workshop týkající se používání genderově korektního jazyka, například jako součást kurzu mezigenderové komunikace.





Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

b) Organizační struktura s ohledem na genderovou rovnost

Společnost sice cíleně genderové statistiky nevede, vzhledem k velikosti podniku a jeho rozdělení do relativně velkého počtu středisek však o genderové, ale i věkové struktuře přehled má. Vedení společnosti tvoří jednatel a ředitel – oba muži. Vedoucí jednotlivých středisek jsou tři muži a dvě ženy, což s ohledem na charakter poskytovaných služeb hodnotíme pozitivně, zejména když jedna z žen vede oddělení konzervace a dezinfekce, krmiv a farmářských potřeb, tedy specializované oddělení.

Zastoupení mužů a žen v jednotlivých střediscích pak kopíruje v českém prostředí obvyklé genderově segregované vzdělávací dráhy a následně stejně segregovanou volbu práce: v oblasti softwaru pracují muži, v ekonomickém oddělení působí ženy, v oddělení mechanizace pracují na technických pozicích a jako obchodní zástupci muži, zatímco ženy zde zastávají místa asistentek.

Podle vyjádření managementu má společnost zájem zastoupení žen a mužů v jednotlivých střediscích i ve vedoucích pozicích vyrovnávat a absolutně se nebrání přijímání žen do tradičně mužských pozic a naopak, samozřejmě v závislosti na splnění potřebných kvalifikačních požadavků. Téměř 86% zaměstnanců/kyň si podle dotazníkového šetření myslí, že společnost AgroKonzulta dodržuje princip rovných příležitostí, zbylých 14% uvedlo, že neví, zda tomu tak je (tedy nikdo z dotazovaných nevedl, že firma tento princip nedodržuje). Nikdo ze zaměstnanců a zaměstnankyň nezažil v AgroKonzultě na vlastní kůži jakoukoli formu diskriminace, což potvrdili jak v dotaznících, tak ve skupinových rozhovorech. Většina lidí také nevěděla o nikom jiném, kdo by byl ve firmě diskriminován.

Doporučení auditorského týmu: doporučujeme vytvoření strategie kariérní politiky, která bude cíleně pracovat s konceptem vyrovnávání zastoupení žen a mužů jak v hierarchii společnosti, tak v jednotlivých střediscích. V současné době ženy takřka výhradně pracují v oblasti ekonomiky a administrativy. Zejména v oblasti obchodu by se ale ženy uplatnit mohly,





Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

jejich nábor by pak po zaškolení mohl znamenat potenciál růstu v oblasti prodeje. Ruku v ruce s kariérní politikou by proto měl jít mentoringový program, který by především podpořil sebevědomí žen, jejich manažerské dovednosti, schopnost sebe prezentace a který by rovněž pracoval na firemní mezigenderové komunikaci.

c) **Vzdělávání zaměstnaných**

Vzdělávání zaměstnanců a zaměstnankyň se společnost AgroKonzulta věnuje systematicky. V současné době je ve firmě realizován projekt *Vzdělávání zaměstnanců společnosti AgroKonzulta spol. s r. o.*, financovaný z Operačního programu Zaměstnanost Evropského sociálního fondu, v němž se vzdělávacích aktivit zúčastní prakticky všichni lidé z firmy, kterým se dostane vzdělání v oblasti obecného IT, specializovaného IT, měkkých a manažerských dovedností, technického a odborného vzdělávání a účetních a ekonomických kurzů. Velmi pozitivně hodnotíme fakt, že při přípravě projektové žádosti se zaměstnavatel svých lidí dotázal na jejich potřeby a preference a k výsledkům tohoto dotazování pak při plánování vzdělávacích aktivit přihlížel.

Bohužel v rámci projektu nejsou plánovány žádné vzdělávací aktivity související s rovnými příležitostmi, prevencí diskriminace, šikany na pracovišti či sexuálního obtěžování, nebo vedoucí k vyrovnávání podílu žen a mužů ve firemní hierarchii. Ačkoli zaměstnanci/kyně potvrdili, že atmosféra ve firmě je v této oblasti velice příznivá, absence znalostí pojmů, antidiskriminačního práva a absence reflexe vlastních postojů může v budoucnu vést zejména ke komunikačním problémům.

Společnost dosud také systematicky nevzdělává matky a otce, kteří se vracejí z mateřské či rodičovské dovolené, přestože se v blízké době budou z mateřské/rodičovské dovolené vracet tři ženy.





Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Doporučení auditorského týmu: doporučujeme zařadit do plánu vzdělávacích aktivit vzdělávání týkající se rovnosti, mezigenderové komunikace, sexuálního obtěžování a diskriminace a připravit vzdělávací program pro osoby vracející se z mateřské nebo rodičovské dovolené.

d) Hodnocení a odměňování

Hodnocení rovnosti v oblasti odměňování zaměstnanců komplikuje lidem ve firmě tak jako v jiných společnostech fakt, že zaměstnanci a zaměstnankyně nemají navzájem znát výši svých platů. Přesto nadpoloviční většina respondentů/tek dotazníkového šetření odpověděla kladně na otázku, zda jsou všichni lidé ve firmě odměňováni adekvátně pracovnímu výkonu bez ohledu na jejich pohlaví. Dalších 29% na tuto otázku neumělo odpovědět a 14% zvolilo negativní odpověď.

V diskusních skupinách, zejména ve skupině vedoucích, vynikl v této souvislosti rozdíl v odměňování mezi administrativou společnosti a výrobou/prodejem. Zatímco lidé ve výrobě a prodeji jsou odměňováni úkolově, tedy vědí předem, jaká bude jejich odměna, pokud zvládnou zadaný úkol (zejména jde o procentuální podíl z prodaných výrobků), mzdy v administrativě tuto výhodu neobsahují. Vzhledem k růstu firmy a logicky souvisejícímu nárůstu prodeje tak kontinuálně rostou mzdy zaměstnanců/kyň výroby a prodeje, zatímco mzdy lidí v administrativě stagnují, přestože objem práce roste díky růstu firmy a prodeje též.

V diskusi vedoucích středisek byla administrativa doslova označena za Popelku ve firmě, přitom všichni přítomní si uvědomují, že bez administrativy by firma nemohla existovat. Kvůli enormnímu nárůstu práce, který nebyl následován přijetím další pracovní síly, odešla pracovnice, která svůj odchod odůvodnila extrémním vyčerpáním bez adekvátního navýšení mzdy. Tato pracovnice navíc odešla přesto, že měla jít v době kratší než pět let do důchodu. Jeden z vedoucích středisek situaci shrnul: „*Pravda je, že finanční výhodu z nárůstu zakázek mají hlavně ve výrobě a prodeji, ale někdo ty faktury zaúčtovat musí.*“





Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

I v případě, že zaměstnanci/kyně neznají výši platů svých kolegů a kolegyně, by měli být minimálně informováni o úmyslu zaměstnavatele přistupovat k hodnocení a odměňování svých lidí v souladu s principem rovných příležitostí. Tuto informaci by měli nalézt ve strategickém plánu firmy v oblasti rovných příležitostí či v kariérním a platovém řádu. Dobrou příležitostí k informování o snaze zaměstnavatele odměňovat a hodnotit muže a ženy spravedlivě je také informace o výsledcích genderového auditu.

V rámci auditu byla analyzována také platová struktura společnosti. Z této analýzy vyplynula takřka totální rovnost v platech mužů a žen pracujících v pozicích vedoucích středisek. Tato skutečnost je v českém prostředí bohužel neobvyklá – zejména ve vedoucích pozicích berou u nás ženy až o 30% méně, než muži, proto ji hodnotíme velmi pozitivně.

Také v dalších pracovních pozicích nehraje roli, zda je obsazena mužem či ženou, nýbrž pracovní výkon a individuální schopnosti – hovoříme o procentuálním podílu z prodeje zboží a služeb. Tento systém se jeví jako spravedlivý a motivující, s výjimkou již zmíněného ekonomického a administrativního oddělení, kde se nárůst pracovních povinností zatím nepromítl.

Do oblasti odměňování patří také firemní benefity. Škála benefitů poskytovaných společností AgroKonzulta zahrnuje příspěvky na stravování, sport a dopravu, pravidelné vzdělávání, životní a penzijní pojištění či firemní půjčky a zvýhodněné volání. Nabídku benefitů mají k dispozici všichni zaměstnanci a zaměstnankyně, s jedinou výjimkou, kterou je penzijní a životní pojištění poskytované zaměstnaným až po odpracování několika let ve firmě. Tuto nerovnost většina zaměstnaných nevnímá negativně, bere ji spíše jako způsob odměny věrným zaměstnancům a zaměstnankyním.

Valná většina lidí považuje dosud poskytované benefity za dostačující. Přes relativně širokou aktuální nabídku jsou ale benefity, které zaměstnanci/kyně společnosti AgroKonzulta nemají a uvítali by je, a to zejména výhody související s work-life balance. Nejčastěji lidé v dotazníkovém šetření i focus groups zmiňovali pátý týden dovolené. Přestože management společnosti nepocítuje dovolenou jako problematický bod, většina zaměstnanců je jiného názoru. Vzhledem k zaměření podnikání společnosti si v letním období musí zaměstnanci a

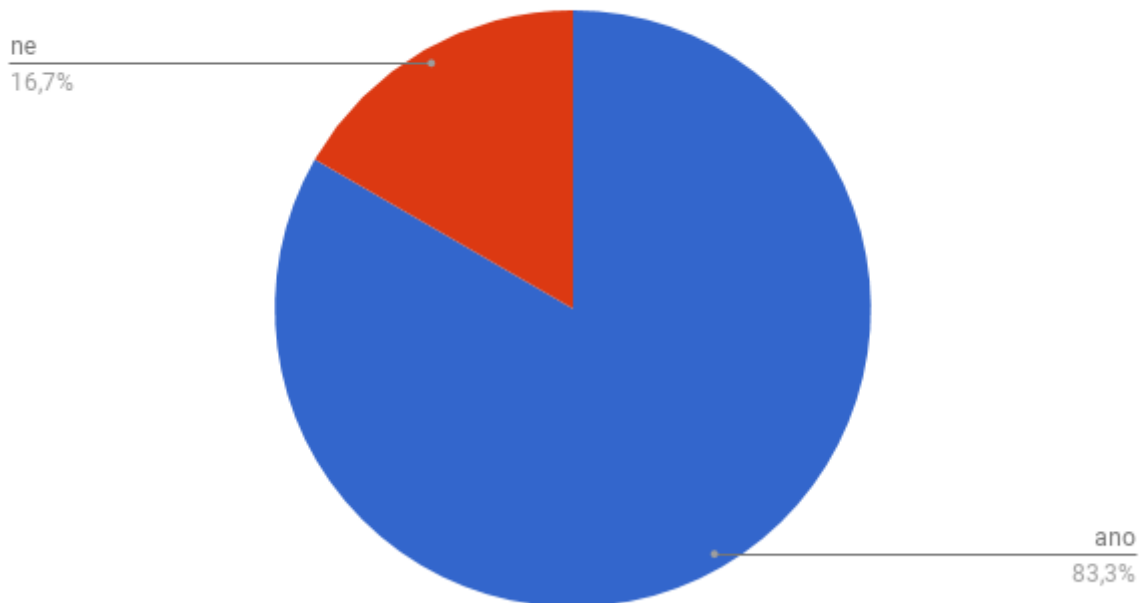




Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

zaměstnankyně termín dovolené vyjednat, což se ne vždy podaří k jejich plné spokojenosti. Pátý týden dovolené by tak toto omezení mohl kompenzovat.

Uvítal/a byste další benefity?



20

Na druhém místě jmenovali zaměstnanci/kyně sick days a na třetím společné firemní akce, které se v minulosti konaly pravidelně, v posledních dvou letech ale jejich počet výrazně klesl. (Tento fakt zmiňovali lidé při skupinových rozhovorech i jako jeden z důvodů, proč v poslední době hodnotí celkovou atmosféru ve firmě kritičtěji). Ve focus groups pak kromě výše uvedených zazníval také požadavek na vybudování dětského koutku a/nebo poskytování firemních příspěvků na hlídání dětí. S oblastí work-life balance souvisí také možnost práce z domova, která ve firmě funguje jen nesystémově a nárazově. Řada zaměstnaných by rovněž upřednostnila klasické stravenky před současným systémem podnikových kupónů na oběd ve třech okolních restauracích.





Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Doporučení auditorského týmu: v oblasti hodnocení a platové rovnosti doporučujeme zahrnout informaci o rozhodnutí zaměstnavatele hodnotit a odměňovat své lidi bez ohledu na jejich pohlaví do strategických a interních dokumentů. Dále doporučujeme znovu zhodnotit pracovní výkon ekonomického oddělení s ohledem na nárůst administrativy a zvážit přijetí další pracovní síly a navýšení mezd, které by reflektovalo zvýšený pracovní výkon této části firmy, případně zavedení procentuálního podílu z prodeje zboží a služeb i u těchto zaměstnankyň.

V oblasti firemních benefitů doporučujeme odstranit stávající nerovnost v oblasti životního a penzijního pojištění – náklady budou relativně nízké, zatímco pocit rovnosti stoupne zásadně. Dále doporučujeme zavést, respektive zformalizovat tzv. sick days a možnosti využívat home office, zřízení dětského koutku pro nárazové hlídání dětí zaměstnanců a zaměstnankyň, případně poskytování společností placeného hlídání dětí zaměstnanců/kyň u nich doma.

Ačkoli většina lidí ve focus groups projevovala velkou chuť do práce a spokojenost související s pracovními úspěchy, doporučujeme také vzdělávání v oblasti time-managementu a prevence syndromu vyhoření, a to zejména pro rodiče malých dětí a osoby pečující o další členy rodiny. Při současném stavu trhu práce a aktuálním vytížení většiny zaměstnanců a zaměstnankyň společnosti vidíme vzdělávání v oblasti work-life balance jako zcela nezbytné.

21

e) Work-life balance

Drtivá většina zaměstnaných uvedla jak v dotazníkovém šetření, tak v diskusních skupinách, že jim firma umožňuje efektivně sladit pracovní a soukromý život. Neoficiálně společnost umožňuje klouzavou pracovní dobu, někteří zaměstnanci, jejichž pracovní náplň to dovoluje (zejména obchodní zástupci), pracují částečně z domova. Mnoho zaměstnanců a zaměstnankyň však ve skupinových rozhovorech zmiňovalo intenzivní pracovní vytížení, které zjevně souvisí jednak s nedostatkem lidí na českém pracovním trhu a zároveň s růstem firmy v posledních letech.



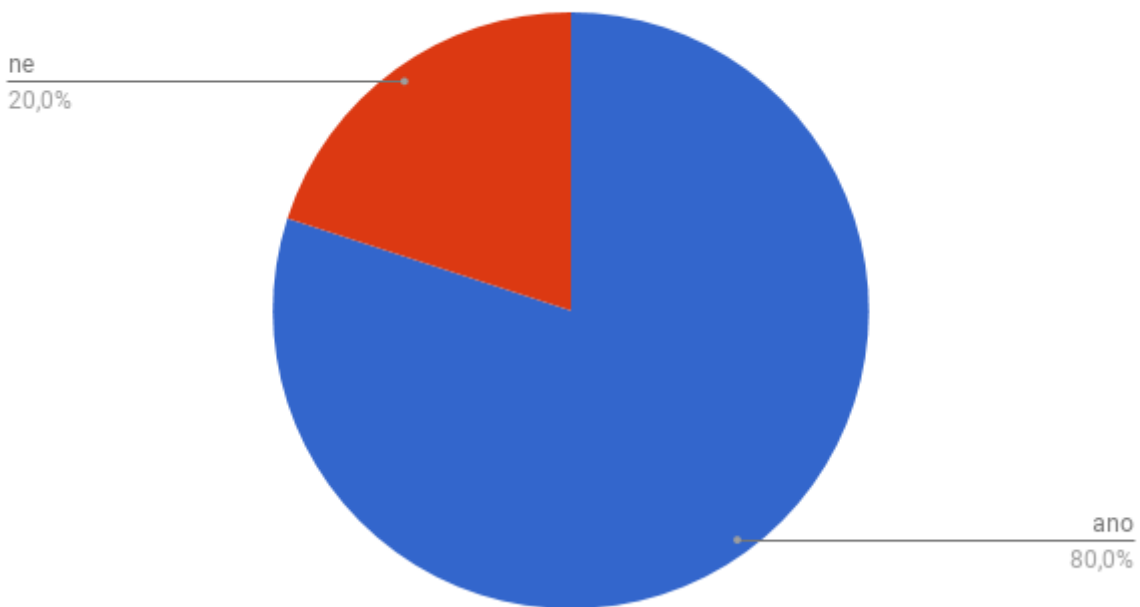


Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Čtyři pětiny respondentů/tek dotazníkového šetření deklarovaly svůj zájem o některou z flexibilních forem práce, nejčastěji právě o práci z domova a klouzavou pracovní dobu. Tu sice AgroKonzulta umožňuje, oficiálně však mají být lidé na pracovišti v pevně stanovenou dobu. Společnost aktuálně nepraktikuje společnou dopravu do zaměstnání, neposkytuje ani příspěvek na dopravu – ve výhodě jsou tak vedoucí pracovníci/ce, obchodní zástupci a někteří zaměstnanci servisu, kteří disponují služebními vozy.

AgroKonzulta má aktuálně tři ženy na rodičovské dovolené. Ačkoli jedna z nich má pracovní smlouvu na dobu neurčitou, firma počítá s návratem všech zaměstnankyň. Zve je tak na firemní akce a je s nimi v pravidelném kontaktu, což potvrdilo dotazování. Oslovená zaměstnankyně na rodičovské dovolené počítá nejen s návratem do firmy, ale také s tím, že jí firma upraví pracovní dobu tak, aby zvládla vyzvedávat dítě ze školky. Stejně vstřícně postupuje firma také vůči zaměstnanci, který si doplňuje vysokoškolské vzdělání.

Měl/a byste zájem o některou z flexibilních forem práce?





Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Doporučení auditorského týmu: v oblasti work-life balance doporučujeme stabilizaci klouzavé pracovní doby a její ukotvení v pracovních právních dokumentech. Dále doporučujeme vypracování systému práce zaměstnanců a zaměstnankyň z domova s jasně stanovenými pravidly, včetně vybavení zaměstnaných potřebnou technikou. Opatřením pro podporu work-life balance je bezesporu i zřízení dětského koutku a příprava programu pro rodiče vracející se z mateřské či rodičovské dovolené. Stejně tak vzdělávání v oblasti prevence syndromu vyhoření považujeme za prostředky k udržení spokojenosti zaměstnanců/kyň a především k udržení jejich psychického i fyzického zdraví. Doporučujeme rovněž zvážení zavedení společné dopravy do zaměstnání pro lidi, kteří nemají k dispozici služební vůz.

5. Firemní kultura

Firemní kultura společnosti AgroKonzulta stojí na snaze poskytovat kvalitní produkty a služby. Od ostatních zemědělských firem se liší zejména přístupem ke klientům, jimž poskytuje nejen stroje a potřebné výrobky, ale kompletní servis včetně poradenství. Kromě toho se aktivně účastní obecně prospěšných aktivit v regionu – v poslední době podpořila například nákup sociálního automobilu pro seniory a sociálně znevýhodněné obyvatele, dlouhodobě spolupracuje také s Dětským domovem v Dolní Čermné.

Ke svým zaměstnancům a zaměstnankyním přistupuje společnost otevřeně a vstřícně. V současné době i proto disponuje kvalitním týmem spokojených lidí, kteří vykazují vysokou míru loajality ke svému zaměstnavateli. V dotazníkovém šetření více než 71% respondentů/tek uvedlo, že práce ve firmě si velmi cení. Skoro 39% lidí by navíc z AgroKonzulty neodešlo ani tehdy, kdyby jim jinde nabídli vyšší plat nebo lepší podmínky.

S ohledem na potřebu implementace principu rovných příležitostí nejen do chodu firmy a do firemních strategických materiálů a interních dokumentů doporučujeme vytvořit pracovní místo gender focal point v minimálním rozsahu polovičního úvazku. Zaměstnanec/kyň v této





Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

pracovní pozici zároveň může koordinovat výše uvedená opatření pro work-life balance i další oblasti zaměstnaneckého života.





Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

VI. Závěr

AgroKonzulta Žamberk, společnost s ručením omezeným, prokázala aktivní spolupráci s auditorským týmem svůj zájem o oblast rovných příležitostí i o spokojenost svých lidí. Prvním krokem je realizace genderového auditu, jehož výsledky vyzdvihly silné stránky firemní kultury společnosti i skutečný zájem přistupovat ke každému člověku výhradně podle jeho pracovního výkonu, bez ohledu na jeho pohlaví, věk, případný handicap či další faktory.

Zaměstnanci a zaměstnankyně oceňují firmu jako spolehlivého a přívětivého zaměstnavatele. Její rovný přístup k zaměstnaným bez ohledu na pohlaví a další faktory, jako je věk, rodinný stav či zdravotní znevýhodnění je však potřeba formalizovat a pevně ukotvit ve firemní praxi. Zároveň je nutné vytvořit strategii dalšího rozvoje v této oblasti s předem stanovenými kroky, které bude společnost postupně naplňovat.

Zásadním rizikem pro personální rozvoj společnosti či alespoň udržení současného pozitivně hodnoceného stavu je nedostatek lidí a s ním související vysoké nároky na výkon stávajících zaměstnanců a zaměstnankyň. Vedle formalizace stávajících ad hoc využívaných prvků konceptu rovných příležitostí a jejich zakotvení ve strategických dokumentech proto doporučujeme také cílenou podporu vyrovnávání zastoupení žen a mužů ve firemní hierarchii a intenzivní práci v oblasti work-life balance a především prevence syndromu vyhoření. Všem uvedeným cílům by velmi prospělo zřízení pracovní pozice vedoucí/ho oddělení lidských zdrojů, jež by zároveň zahrnovala pozici gender focal point.

Jelikož hlavním – a často jediným – protivenstvím ve snaze prosadit a implementovat koncept rovných příležitostí do chodu firmy v potřebném rozsahu bývá nechuť jak managementu, tak zaměstnaných, v případě společnosti AgroKonzulta, která svoji vůli pracovat v této oblasti jednoznačně deklarovala po celou dobu spolupráce na realizaci genderového auditu, věříme, že během následujícího období budou navrhovaná opatření realizována ke spokojenosti celého pracovního kolektivu.

