



## **Genderový audit organizace**

GEN 510

**Ivona Šťastná** UČO 43535

Fakulta sociální studií MU 2008/2009



## Představení firmy

**Komentář [J1]:** Doporučuji věnovat pozornost oponentským poznámkám, zvláště ohledně nadbytečnosti popisných pasáží a práce s literaturou.

Čechosped je malá organizace zabývající se mezinárodním zasílatelstvím. Jedná se o společnost s ručením omezeným, tedy o ekonomický subjekt, jehož financování je v plné výši ze zdrojů – zisků firmy. Firma se prioritně zabývá zasílatelstvím – tedy obstaráním přepravy zboží (odkudkoliv – kamkoliv) se všemi službami s tím spojenými. Dle obchodního rejstříku je však hlavní oblast činnosti – zasílatelství, doplněna o obchodní činnost koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Vlastní objekt firma nevládní, sídlí v pronajatých prostorách, pronajímá si i ostatní potřebné prostory dle potřeby – například sklady. Vozový park zahrnuje pouze služební vozy, pro nákladní přepravu zajišťuje firma dopravce smluvně. Tento způsob se jeví jako ekonomicky výhodnější a praktičtější. .



Ačkoliv Čechosped rád vyjde vstříc každému perspektivnímu zákazníkovi a je schopen pro něj obstarat přepravu téměř čehokoliv, odkudkoliv a kamkoliv, je si však současně vědom většiny problémů s přepravou spojených a proto se snaží vyhýbat riziku. Ať již rizikovým zákazníkům, nákladům či oblastem. Firma se převážně specializuje na přepravu zásilek mezi ČR a Itálií a z tohoto důvodu spolupracuje s italskou zasílatelskou firmou. Přeprava věcí v relaci ČR – Itálie tvoří většinovou část pracovní náplně firmy, doplňována je obstaráváním přeprav převážně po Evropě, nicméně zasílatelské služby vykonává po celém světě.



Klienty jsou malé i větší firmy, které většinou pravidelně dováží zboží z Itálie, nebo svoje zboží do Itálie vyváží, dále zákazníci italského partnera v ČR a firmy, které potřebují obstarat přepravu většího množství zboží či materiálu převážně na území Evropy. Službu v relaci Itálie – ČR využívají i soukromníci, funguje tu totiž sběrná služba, která je výhodná i pro drobné přepravy. Kontakt najdou klienti ve Zlatých stránkách i na webových stránkách

firmy, kde jsou podrobněji seznámeni se zaměřením firmy a konkrétními možnostmi realizace přeprav.

### **Struktura organizace**

Firma má – dle výpisu z obchodního rejstříku – jednoho společníka, tedy majitele firmy, který je současně jednatelem. Druhým jednatelem (my bychom spíše řekli jednatelkou, ale obchodní rejstřík tohle neřeší..) je jeho bývalá manželka. Jednatel i jednatelka vystupují však vůči zaměstnancům – tedy dvěma zaměstnancům a třem zaměstnankyním - společně jako vedení firmy. Podstatný vliv na jejich rovnocenném postavení má jistě právníké vzdělání jednatelky a její významný podíl na zajištění chodu firmy. Kompetence obou jednatelů jsou rozděleny v podstatě na praktickou část a část dokladovou. Firma velmi dbá na pochopení důležitosti obou složek, které jsou nedílnou součástí vykonávané práce a fungování firmy. Sestavu doplňuje 5 zaměstnanců - 4 pracovníci dispečinku (dvě ženy a dva muži) a asistentka. Vzhledem k velikosti firmy si většinu činností spojených s jejím chodem firma zajišťuje vlastními silami. Výjimku tvoří zpracování účetnictví, které kompletně zpracovává účetní firma sídlící v sousedství.

### **Problémy a jejich řešení**

Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost s ručením omezeným, je zásadním problémem firmy zajištění jejího samofinancování. Je to pochopitelné, protože typy takových organizací nemohou, ani v době krize, očekávat finanční pomoc ze strany státu, kraje či města. V případě nouze se může spoléhat pouze na bankovní úvěr, a této možnosti se z pochopitelných důvodů snaží vyhýbat. Všichni zaměstnanci mají proto jasnou představu o probíhajících obchodech, jejich finančním zhodnocení i zatížení. Pohledávky jsou neustále pod kontrolou a zákazníci jsou po době splatnosti faktur vlídně ale důsledně pobízeni k jejich zaplacení. Rizikovým a novým klientům jsou služby poskytovány na tzv. proforma fakturu (ve smyslu zálohového zaplacení předem). Firma má velmi kvalitně vypracovaný systém ochrany před nepříznivými dopady, tedy důkladné prověřování partnerů, kontrola dokladů a jejich kvalifikované vyplňování, archiv veškerých dokladů a fotodokumentaci ke každé zakázce. Zaměstnanci procházejí školením a jsou povzbuzováni k neustálému doplňování vědomostí v oboru. Toto je jeden ze zásadních pilířů úspěchu firmy - předcházení možným problémům. Do této kategorie patří také pečlivý výběr dopravců, kontrola kompletnosti jejich

dokladů, zejména koncesní listiny a pojistné smlouvy. Výběr, získání a dohodnutí spolupráce s italským partnerem je náročný dlouhodobý proces, který se vyplatí v následujících letech vytváření fungující spolupráce. Jedním z nejzásadnějších problémů, které firma řeší je však výběr a zejména získávání klientů. Jde totiž o to, nejen získat klienta, který pravidelně přepravuje velké množství zboží, ale zejména o to, aby to byl klient seriózní a solventní. Včasné a správné potvrzení smlouvy se zákazníkem před započítím přepravy je samozřejmostí. Podcenění některého z těchto kroků by mohlo firmu finančně poškodit tak, že by tuto ztrátu nemusela ustát. Předcházením problémů se dá také nazvat zodpovědné plnění veškerých závazků organizace nejen vůči svým obchodním partnerům, ale také vůči státu – tedy pořádek ve všech krocích a odvozech finančních prostředků, které ukládá zákon. Pochybení zaměstnanců je velmi nelibě neseno, i když v určitých situacích bohužel ve stylu „po bitvě každý generál“, zejména, když se apeluje na předvídatost. A je bohužel faktem, že vzhledem k náporu práce v krátkém časovém úseku - mnoha informacím, které je nutno prověřit a mnoha dokladům, které je třeba potvrdit správně více stranami, se zaměstnanci většinou smiřují s pocitem, že někde nějaký detail zanedbali. V tomto směru jsou na tom všichni zaměstnanci stejně, ať již se jedná o ženy či muže.

## **Gender v organizaci**

Vzhledem k tomu, že vedení je naprosto rovnoměrně genderově rozloženo, nebývá ani ostatní jednání, ať již vůči zaměstnancům, či obchodním partnerům, nějak genderově zaujato. Vytýkání chyb zaměstnancům se týká konkrétního problému, nemá s rodovou schopností či neschopností žádnou spojitost. Zaměstnanci (i –kyně pochopitelně) jsou přijímáni na stejnou pozici, referent – zaslátel, kterou zastávám i já, jejich kompetence se však průběžně mění. Většinou dle potřeby, dle průběhu zapracování, délky praxe, dle osobních dispozic. Veškeré technické zařízení i firemní vůz využívají dle potřeby zaměstnanci i zaměstnankyně. Genderovou diskriminaci jsem ve firmě nezaznamenala. Ačkoliv i tady se dává více důraz na ženskou pečlivost a vstřícnost (při kontrole dokladů a jednání s klienty) a mužskou logiku, matematické schopnosti a trojrozměrnou představivost (při sjednávání přeprav), vyžaduje se současně po všech zaměstnaných orientace ve všech problémech, z důvodu maximální zastupitelnosti. Je pravdou, že pokud jsou zaměstnanci žádáni o vykonání činnosti, která vyloženě s chodem firmy nesouvisí, jako například donáška minerálních vod, úklid kanceláře, kuchyňského koutu či skladu, jsou v tomto případě následovány genderové stereotypy, a to ve smyslu – muži nosí těžká břemena, ženy se starají

o detaily. Snad bych měla poznamenat, že v tomto smyslu se těmto stereotypům dobrovolně podřizují, protože mi toto rozložení prací vyhovuje.

Ve firmě pracuje celkem 7 osob, z toho vyplývá, že v nejlepším případě budou zástupci jednoho rodu o jednu osobu převyšovat zástupce rodu druhého. Jak již vyplývá ze skutečností uvedených v této zprávě na jiném místě, je tomu opravdu tak. Genderové rozložení je tedy v podstatě rovnoměrné, mírně převyšuje zastoupení žen. Uvedla jsem náznak genderových stereotypů. Do této kategorie patří jistě i problém jazyka. V dokladech, které jednotliví zaměstnanci vystavují, objeví se automaticky jejich pracovní zařazení *referent-zasílatel* a to i v případě, jedná-li se o ženu. Zvažovala jsem a doposud zvažuji ruční přepisování této nešťastné formulace, ale vzhledem k tomu, že by tato iniciativa mohla být spíše kontraproduktivní, dočasně jsem od tohoto záměru upustila. Takový zásah by měl být totiž komplexní, tedy na všech dokladech vystavených ženami. Je samozřejmé, že by musel být schválen nejen vedením firmy, ale také kolegyněmi, které by s touto spoluprací musely dobrovolně souhlasit, protože, jak už jsem naznačila, jednalo by se o ruční přepisování. V takových případech by ovšem, zejména při náporu práce, mohlo dojít k opomenutí, či překlepům, a to by dobrému jménu firmy nijak nepomohlo. Řeším to nyní tak, že ženský tvar *referentka-zasílatelka* vkládám pouze do písemností, které vlastním jménem vytvářím, tj. dopisů, e-mailů, zápisů a zpráv. Ovšem jazykovou prověrku a důkladnou rekonstrukci by vyžadovaly všechny obory a věřím, že jednou se tato oblast sociálních vztahů dostane do popředí a český jazyk bude genderovou reformou zkvalitněn. Proto také nyní v této zprávě často užívám jen výrazů v mužském rodě, i když mám na mysli rody oba, a to z důvodu zjednodušení a přehlednosti textu (např. zaměstnanci).

Menší problém může zaměstnancům všeobecně tvořit harmonizace zaměstnání a rodiny. Firma předpokládá, že zaměstnanec svoje zájmy podřídí zájmům firmy. V případě, že zaměstnanec tuto podmínku nemůže z různých důvodů splnit, je to považováno za špatné plnění povinností. Tady bohužel může narazit každý, kdo si plánuje svůj volný čas, nejen matka, která potřebuje nutně vyzvednout dítě ze školky. Na druhé straně je vedení firmy velmi vstřícné k potřebám zaměstnanců a jejich nutnosti vyřízení soukromých záležitostí během pracovní doby. V tomto případě se zaměstnanec pouze domluví na způsobu provedení – tedy celkové době mimo firmu a způsobu kompenzace – např. formou náhradního volna. Tato možnost ovšem platí pouze v případě pokud to chod firmy nenarušuje. V opačném případě zaměstnavatel uvolní zaměstnance pouze ze závažných důvodů.

Zvláštní kapitolou jsou vztahy ve firmě. Mohou se totiž výrazně lišit od nastolené linie a prezentace firmy navenek. Vztahy jednotlivých zaměstnanců mezi sebou, jsou spíše

tématem, které se v odborných zprávách nerozebírá. Tato sekce zavání subjektivním hodnocením a hodnotitel se často neubrání dojmů, že nehodnotí, ale pomlouvá. V této zprávě má být však hodnocen gender v organizaci a v tomto případě se osobnímu hodnocení neubráním. Z mého osobního pohledu tedy mohu soudit, že společně s mnohými kolegyněmi si sice hájím rovnoprávnost ve firmě, zejména ve formě požadavku stejného zacházení a to jak od vedení firmy, tak od kolegů referentů, ale na druhé straně pomáháme společně genderové stereotypy udržovat. Jak jsem již uvedla na jiném místě, právě třeba dobrovolnými úklidovými pracemi. Je však otázkou, kdy se jedná o genderový stereotyp a kdy o volbu pro konkrétní osobu vhodnější aktivity. Stejně je to i s ostatními mimopracovními aktivitami v běžném pracovním životě. Kolegyně si například vaří kávu a dělá jí radost, když se ostatní přidají. Ráda nám potom i hrnek s kávou přinese na stůl, i když ji všichni přesvědčujeme, že si ho přineseme sami, ať se kvůli nám neobtěžuje. Pochopila jsem, že v mnohých případech se nemusí jednat o genderový stereotyp, ale o poskytnutí kolegiální výpomoci či pozitivního přístupu ke zpříjemnění dne. Na jiné situaci jsem si uvědomila, jak příklady a jednání okolí člověka utváří. Jak jsou právě touto cestou genderové stereotypy předávány, ale jak mohou být stejnou cestou odbourávány. Mí dva kolegové, služebně i věkově starší a nový mladý kolega jsou toho příkladem. Starší kolega (mě věkově bližší) je ženatý, má dvě dcery a zájmy dalo by se říci vyhraněně mužské – fotbal, sportku, pivo. Nicméně denně si nosí do práce oběd, který si sám uvařil, nádobí po sobě umyje, cestou z práce nakoupí a vidí-li v kuchyňce připravený čaj či kávu, na který kolegyně zapoměla, s naprostou samozřejmostí jí ho přinese. Mladší kolega se mi zpočátku jevil jako vyloženě misogynní typ, svobodný, maminkou opečovávaný. Nad mnohým jídlem v jídelně ohrnoval nos, „nedůstojným“ pracím se snažil vyhnout a nelibě nesl, když ho kolegyně o takovou pomoc požádala. Do pracovního či soukromého hovoru vkládal často vsuvky typu: „no, jo, nespokojená, jako každá ženská“ a „co bys čekal od ženské. V diskusích s kolegyněmi často zvyšoval hlas a když se následně ukázalo, že pravda byla na straně kolegyně, již se k tématu nevyjadřoval. Postupem času se jeho vyhraněné postoje „obrousily“, pochopil cenu kolegiality nezávisle na pohlaví, jeho chování je vstřícnější a vyjadřování uhlazenější. Já jsem si uvědomila, že je sice maminkou opečovávaný, ale také jí v mnohých věcech pomáhá, je zodpovědný a samostatný. A co se týče změny v chování, zejména k nám, jeho kolegyním, za mnohé vděčíme právě našemu staršímu kolegovi. Svým osobitým „rádoby mužným“ přístupem přispěl k přehodnocení některých stereotypů. „Proč ses teda ženil, když si musíš vařit?“ „No abych měl pro koho vařit, ty vole! To je přece jasný!“

## Pracovní doba, pracovní úvazky a odměňování

Pracovní doba organizace je pružná, avšak je nastavena tak, aby byl zajištěn provoz na dispečinku od 7.30 hodin do 17.00 hodin. Na domluvě zaměstnanců pak je, kdo přijde na 7.30 a kdo bude „mít službu“ do 17.00 hodin a tím pádem může přijít na 8.30. Tato varianta pracovní doby se jeví jako pozitivní, samozřejmě podpořena další možností zkrátit si po domluvě nárazově pracovní dobu čerpáním náhradního volna za přesčasové hodiny. Zvláštní kapitolu tvoří výjimky. Zaměstnankyni, která se vracela na původní místo po mateřské dovolené bylo zprvu umožněno pracovat na zkrácený úvazek, v dalším roce jí byl po dohodě upraven pracovní úvazek na 7 hodin denně. Tuto reakci vnímám jako pružnou, vstřícnou a netradiční.

Ačkoliv všichni zaměstnanci dispečinku jsou přijímáni, jak jsem se již zmínila, na pozici referent-zasílatel, je více než pravděpodobné, že jejich odměňování je odlišné. Odměňování je velmi choulostivá věc, a ačkoliv ve firmě panují dobré a přátelské vztahy, o tomto tématu se otevřeně nediskutuje. Není příliš zodpovědné pracovat s údaji pouze pravděpodobnými, ale i tato skutečnost o něčem svědčí. Ověřené a oficiální informace nemám k dispozici. Jisté je jen to, že v odměňování je zohledněn jak pracovní úvazek, tak délka praxe a důležitost pro firmu. Kdybych se tedy chtěla držet svých pocitů, což mohu v tomto případě prezentovat jako jeden z genderových pohledů na problém, mohu teoreticky předestřít možnost, že by všichni zaměstnanci na dispečink nastoupili ve stejný den. V tomto případě (tedy i nyní) – domnívám se – by měli muži vyšší plat, vzhledem k tomu, že zajišťují praktickou část přeprav, která je organizačně náročnější. Nutno poznamenat, že se nedomnívám, že by tento rozdíl v platovém ohodnocení referentů a referentek byl nějak markantní a vzhledem ke zvýšené odpovědnosti s touto činností související, nezdá se mi být ani nespravedlivý. Jak jsem již na jiném místě poznamenala, firma v osobním rozvoji jednotlivců nijak nebrání a pokud by kdokoliv ze zaměstnaných naznačil snahu a schopnosti v tomto směru, jistě by dostal možnost je využít. Můžete namítnout, že i zde se jedná pouze o spekulaci. Jsem však přesvědčena, že i ta skutečnost, že atmosféra ve firmě tuto možnost naznačuje, má svou vypovídající hodnotu.

**Komentář [J2]:** Netradiční, která by se měla však stát normou. Není problém v tom, že tento vstřícný krok je způsoben pravděpodobně povahou práce a individuální dohodou? Není zde právo na zkrácený úvazek a tak ti, kdo by jej potřebovali využít jej nemají zaručen.

## **Závěrečné zhodnocení**

Z pohledu studentky genderových studií mohu říci, že na mě organizace působí velmi pozitivně a cítím se v ní svobodně a rovnoprávně. Její silnou stránkou je právě povzbuzování všech zaměstnanců ke zdokonalování se. Na různé kurzy a školení, jejichž zaměření je spojeno s využitím znalostí v praxi je firma ochotna přispět finančně i nákupem pomůcek. Problémy, na které jsem narazila jsou stejné jako ty, se kterými se setkáváme v běžném životě – vztahy mezi muži a ženami a jejich názorovými předsudky či jazykové stereotypy (zaměstnanec, jednatel, referent apod.– byť by šlo o ženu).

Organizace, o níž byla řeč, funguje na českém trhu 17 let. Vzhledem k tomu, jakou péči věnuje výběru vhodných partnerů, ať již dopravců, tuzemských a zahraničních obchodních partnerů i zákazníků, je velmi pravděpodobné, že bude prosperovat i v budoucnu. Jednatelé jsou vůči podřízeným velmi vstřícní a přátelští, pokud vše bez problémů funguje. Slabinu však vidím v jisté neschopnosti jednatele i jednatelky najít vhodné komunikační prostředky při řešení problémových situací, zejména co se týče vyhodnocení stavu situace. Někdy se jedná pouze o nedorozumění, které je emocionálně vyhodnoceno jako hrubé porušení pracovních povinností. Toto chování kazí zbytečně vstřícnou atmosféru ve firmě a projevuje se také ve zvýšené fluktuaci zaměstnanců.