



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Ambis.

Gender audit – Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS a.s.

Zpracovali: Ing. Kateřina Vápeníková, Bc. Naděžda Němečková, Doc. PhDr. Jana Marie Šafránková CSc., Ing. Ph.D. Martin Šikýř

Projekt r.č.: .CZ.03.1.51/0.0/0.0/16_051/0006318



Úvodní slovo

Dobrý den,

děkujeme Vám, že se zajímáte o diversity a gender problematiku a že jste se se svou společností účastnili našeho výzkumu. Věříme, že závěry, které v této zprávě najdete, Vám pomůžou při řízení Vaší společnosti a že implementací principů Diversity managementu dosáhnete jak lepší výkonnosti, tak spokojenosti Vašich zaměstnaných.

V této závěrečné zprávě najdete výsledky analýzy vytvořené na základě pohovorů, dotazníku, který vyplnilo Vaše HR (personální) oddělení, a dotazníku směřujícího na široké spektrum Vašich zaměstnaných. V této zprávě najdete doporučení ve všech klíčových oblastech.

Sledované klíčové oblasti byly především:

- počet a struktura zaměstnaných ve vaší společnosti,
- personalistické procesy z pohledu Diversity managementu,
- platy a benefity zaměstnaných,
- management rodičů a rodičovských dovolených,
- firemní kultura

V rámci navazující spolupráce Vás kontaktuje v nejbližších dnech naše metodička a domluví si s Vámi schůzku. Na té se dohodnete na osobní prezentaci výsledků Vašemu vedení.

V případě dotazů nás neváhejte kontaktovat.

S pozdravem

Naděžda Němečková

metodička projektu

Telefon: +420 775 872 164

e-mail: nadezda.nemeckova@ambis.cz

Vysoká škola regionálního rozvoje

a Bankovní institut - AMBIS, a.s.

Lindnerova 575/1, 180 00 Praha - Libeň

www.ambis.cz



Obecně: Diversity Management, prosazování genderové rovnosti, vnější faktory

Než se zaměříme na konkrétní klíčové oblasti této zprávy, věnujme na úvod ještě pozornost vnějším okolnostem, jež mají vliv na realizaci Diversity Managementu a genderovou politiku firem.

Zásadní vliv zde mají v první řadě pravidla a nařízení EU, které jsme zavázáni plnit, a dále pak české zákony a vládní nařízení. Týkají se zejména prosazování genderové rovnosti. Evropská unie využívá různé nástroje k prosazování rovnosti mezi muži a ženami, mezi nimi například finanční opatření či legislativu. Zásadním strategickým vládním dokumentem České republiky, který tvoří základní rámec pro uplatňování politiky genderové rovnosti je *Vládní strategie pro rovnost žen a mužů v České republice*. Dále existuje stálý poradní orgány vlády ČR pro rovné příležitosti mužů a žen. Mezi jeho priority patří mj. institucionální zabezpečení rovných příležitostí mužů a žen či sladování pracovního, soukromého a rodinného života.

Z tohoto rámce pak vyplývají i konkrétní nařízení a nástroje prosazování genderové rovnosti. V oblasti trhu práce a podnikání je významným nástrojem mj. právě genderový audit, jehož jste se stali součástí. Dalšími jsou opatření k snižování rozdílu v platovém ohodnocení žen a mužů či podpora rozvoje zařízení péče o malé děti, etický kodex, struktura zaměstnaneckých benefitů, opatření pro sladění osobního a pracovního života, formalizace pravidel kariérního postupu, systém školení a další.

Mimoto situaci ve firmách mohou výrazně ovlivňovat „nadřízené“ jednotky. V případě státní správy především nadřízené orgány, které určují základní pravidla a rámec jejího fungování. U soukromých firem pak zejména majitelé společnosti, kteří určují směřování firmy a základní hodnoty. U společností majících „mateřskou“ firmu v zahraničí jsou možnosti a omezení daná cíli a hodnotami z mateřské organizace.

V neposlední řadě jsou firmy ovlivněny celkovou společenskou situací a situací na trhu práce. Stěžejní jsou zde základní tendence ekonomického, sociálního a demografického vývoje i konkurence. Jmenujme faktory jako stárnutí populace, počty absolventů/tek, míra zaměstnanosti ad. Prizmatem genderu pak jistě stojí za zmínku fenomény jako například feminizace/maskulinizace určitého odvětví, platová nerovnost, nevyvážené zastoupení žen a mužů v rozhodovacích a vedoucích pozicích, tzv. skleněný strop ad.

Na závěr je také třeba zmínit, že kromě sledování genderové rovnosti je nutné prosazovat také rovnost a vyváženost týkající se národnosti, rasy, etnicity, náboženství, sexuální orientace a dalších důležitých sociálních os. Jedině tak docílíme heterogenního týmu, který odpovídá složení společnosti a ve svém důsledku může vést k spokojeným a loajálním zaměstnancům/kyním.



Popis realizace

Před navázáním prvního kontaktu s auditovanou firmou byly shromážděny a analyzovány základní informace o její činnosti a jejím fungování, prostředí a podmínkách v daném regionu. Zdrojem těchto informací byly webové stránky, články, informační materiály o činnosti firmy, propagační materiály, zveřejňované inzeráty k náboru zaměstnanců/zaměstnankyň, zprávy o existenci/neexistenci a činnosti odborů v dané firmě atd.

Získané informace byly využity při tvorbě návrhu jednotlivých doporučení pro realizaci gender auditu.

Dále proběhlo úvodní jednání s vedením auditované organizace, kdy došlo k vyjasnění potřeb, možností a očekávání firmy a auditorského týmu, byl nastaven způsob spolupráce a byl vysvětlen konkrétní přínos realizace gender auditu. Auditorský tým se v průběhu tohoto úvodního jednání soustředil především na následující oblasti:

- ověření motivace firmy k realizaci auditu,
- popis konkrétních výstupů auditovacího procesu a vysvětlení jejich přínosu pro firmu,
- získání základních informací o způsobu fungování firmy,
- podrobné projednání způsobu realizace auditu a formy vzájemné spolupráce.

Po úvodním jednání proběhly 2 rozhovory s vedoucími pracovníky organizace, jednalo se o vstupní a výstupní rozhovory, kdy v rámci vstupního byla získána dodatečná data pro výstupní zprávu a v rámci výstupního, který proběhl po dotazníkovém šetření, došlo k ověření, popřípadě doplnění některých chybějících dat. Také proběhly 2 skupinové diskuze – vstupní a výstupní.

Další důležitou fází byla distribuce a následné zpracování a vyhodnocení dotazníků. Dotazníky byly zpracovány ve dvou variantách: dotazníky určené personalistům a vedení firmy a dotazníky oslovující zaměstnané dané firmy. Tyto dotazníky pomocí vybraných indikátorů zjišťovaly potřebné informace o situaci v dané firmě jak z hlediska formálního nastavení procesů ve firmě, tak z hlediska toho, jak se tato formální nastavení promítají v subjektivním vnímání jednotlivých zaměstnaných.

Na základě výsledků analýzy situace v organizaci zpracoval auditorský tým závěrečnou zprávu, kterou právě držíte v rukou. Součástí této závěrečné právy je i návrh konkrétních doporučení, jež by měla vést k eventuálním zlepšením v oblastech organizace práce, firemní kultury, personalistiky, vzdělávání a rozvoje zaměstnaných. To bylo také cílem celého auditu.

Výstupy šetření bude auditorský tým osobně prezentovat vedení firmy, kde bude také zhodnocena realizace genderového auditu a rozebrána jednotlivá doporučení.



Základní údaje o společnosti

Sféra podnikání: vzdělávání

Velikost společnosti: střední, 3 pobočky – Praha Libeň, Praha Řepy a Brno

Typ vlastnictví: a.s.

Kraj působení: Praha, Jihomoravský

Hodnoty společnosti (cíle, mise, vize):

Cílem vysoké školy AMBIS je poskytování kvalitních vzdělávacích programů, oborů a kurzů v rámci terciárního a celoživotního vzdělávání, zajišťování vysoce kvalitní vysokoškolské výuky splňující požadavky 21. století a příprava absolventů schopných se uplatnit na domácím a mezinárodním trhu práce, kteří dokáží pracovat s nejnovějšími poznatky, uchovávat, šířit a dále posouvat dosavadní výsledky, jichž lidstvo dosáhlo v oblasti vědecké, technické, kulturní i společenské. Vysoká škola AMBIS posiluje svůj potenciál k tomu, aby zaujímala přední pozici v oblasti vysokých škol v ČR.

Mise: AMBIS má ambici se stát přední vysokoškolskou vzdělávací institucí v oblasti ekonomického vzdělávání, regionalistiky a bezpečnostního managementu.

Specifické cíle v oblasti prosazování genderové rovnosti

Společnost AMBIS a.s. nemá specifické cíle v oblasti prosazování genderové rovnosti. V rámci rozvoje a dalšího růstu firmy doporučujeme tyto cíle zařadit.

Personální politika společnosti:

Společnost **nemá** stanoveny indikátory zastoupení mužů/žen, Ne/Čechů, věku, které pravidelně sleduje.

Společnost **zaměstnává** 1 osobu se změněnou pracovní schopností (se zdravotním postižením).

Pro společnost **platí**, že počet mužů/žen, Ne/Čechů a jejich věk na vedoucích pozicích odpovídá jejich počtu v celé společnosti.

Pro společnost **neplatí**, že při sestavování pracovních skupin a týmů zohledňuje principy diversity managementu, tj. zvažuje zastoupení mužů/žen, Ne/Čechů a jejich věk.

Komentář: zvažujeme a při náboru nediskvalifikujeme, rozhodující jsou kompetence, znalosti, dovednosti a zkušenosti.

Co z dat vyplývá?

Z uvedeného vyplývá, že firma se v rámci řešení zaměstnanecké struktury příliš nezabývá aspekty diversity managementu a genderovými aspekty. Nicméně jde o novou, velmi dynamickou a rozvíjející se společnost, která má navíc těsně před fúzí. Přesto, že se jedná o náročné období, doporučili bychom právě v tento moment zařadit do svých slučovacích a HR procesů novou optiku. Minimálně bychom pro začátek doporučili zavést indikátory, které sledují



zastoupení různých skupin v rámci zaměstnanecké struktury. Společnost by měla věnovat pozornost rozložení týmů a pracovních skupin z hlediska genderu, věku, národnosti tak, aby týmy byly co nejvíce vyvážené a heterogenní.

Důkladnou pozornost by při sestavování skupin měla firma věnovat otázce moci – tedy jaké skupiny lidí obsazují vedoucí a rozhodující pozice. V českém prostředí totiž i nadále platí, že ženy se ve vedení uplatňují stále výrazně méně než muži. Stejně tak by měla věnovat pozornost příliš homogenním skupinám, aby nedošlo k feminizaci/maskulinizaci určitého odvětví ve firmě (tj. početní převaha žen v určitém odvětví činnosti, většinou vystavěná na základě stereotypních představ o tom, co je tzv. ženská práce).

Důležité je, že firma uvádí, že při výběru lidí a sestavování týmů „nediskvalifikuje“ a rozhodující jsou pro ně „kompetence, znalosti, dovednosti a zkušenosti.“ K těmto hodnotám se tedy hlásí, nicméně pro systematickou a transparentní realizaci je třeba učinit opatření, která to institucionálně zajistí.

Obecně platí, že **pouze management, jehož složení odpovídá struktuře zaměstnaných** (co do pohlaví, věku a původu), **může správně vést zaměstnané**, chápat jejich potřeby a efektivně s nimi pracovat. Ideálem je pak složení odpovídající společnosti jako celku. Firmy se proto s vizí změnit styl vedení a přijmout na vedoucí pozice odpovídající zaměstnané uchylují k tzv. **afirmativním akcím**.

Cílem afirmativních akcí je překonat účinky předchozí diskriminace tím, že se umožní, aby diskriminovaný jednotlivce nebo skupina osob mohla **soutěžit s favorizovanou skupinou za stejných podmínek**. Takovýmito diskriminovanými skupinami mohou být ženy (ale na některých pracovištích naopak muži), starší lidé, cizinci, lidé s handicapem. Proaktivními opatřeními v oblasti zaměstnanosti jsou nejčastěji využívaným nástrojem **rekvalifikační školení**. Kromě výhody plného využití pracovní síly prokazuje zavedení afirmativních akcí i výhody ekonomické.

V rámci struktury organizace je třeba si všimnout fenoménů, jako je tzv. **segregace horizontální**, což je v podstatě rozdělení pracovního trhu na sektory / typy zaměstnání, v nichž dochází ke koncentraci žen nebo mužů. Ta bývá často doprovázena odlišným finančním ohodnocením jednotlivých zaměstnání a sektorů. Nebo **segregace vertikální**, tedy koncentrace žen a mužů na odlišných stupních zaměstnání ve smyslu úrovně odpovědnosti a pozice. Ta s sebou nese nerovný přístup k funkčnímu postupu, k rozhodovacím pozicím.



Přijímání zaměstnanců/kyň

V případě, že firma inzeruje pracovní pozici, **uvádí** vždy podmínky a kompetence, které musí uchazeč/ka splňovat.

Firma **vyhodnocuje**, zda nejsou podmínky a kompetence definované v inzerátu znevýhodňující pro některou skupinu uchazečů/ček.

Firma **nesleduje**, kolik mužů/žen, Čechů/cizinců, uchazečů podle věku je při přijímacích pohovorech ne/úspěšných.

Firma **vede** dokumentaci všech přijímacích pohovorů.

Při inzerci firma **oslovuje** obě pohlaví (například „Finanční specialista/ka“).

Co z dat vyplývá?

Při inzerci firma užívá genderově korektní formy jazyka a přímo oslovuje obě pohlaví, tak jak se doporučuje (inzeráty mají obsahovat formulace v mužském i ženském rodě; inzerovat pro jedno pohlaví je možné pouze v případě, že daná pozice skutečně vyžaduje obsazení buď mužem nebo ženou (např. obsazení mužské/ženské role v divadle)).

Dále pozitivně hodnotíme, že firma na pracovní pozici uvádí kompetence, které musí uchazeč/ka splňovat (tedy neutrální popis bez ohledu na to, zda jde o ženu/muže, Čecha/cizince atd.), kompetence vyhodnocuje, aby neznevýhodňovaly určitou skupinu.

Firma však nevede statistiky úspěšnosti přijímacích pohovorů podle diversity managementu, čímž se zbavuje možnosti identifikovat skupiny zaměstnaných, jejichž potenciál není dostatečně využit.

Firma vede dokumentaci přijímacích pohovorů, což hodnotíme velmi kladně.

Přijímací pohovory byly současnými zaměstnanci ve většině případů vnímány jako vstřícné, příjemné a partnerské, v několika případech zaujali zaměstnanci neutrální postoj, nikdo ze zaměstnanců však neměl pocit, že by přístup přijímací komise byl uzavřený, nepříjemný a s převahou na jedné straně.

Rovněž z hlediska diskriminace na základě pohlaví vyjadřovali zaměstnaní, že přístup přijímací komise byl objektivní, spíše objektivní nebo neutrální. Podobně se vyjadřovali zaměstnaní k diskriminaci na základě věku.

Jako jednu z nejdůležitějších věcí, která může výrazně ovlivnit nastavení náborových procesů v celé firmě je vzdělávání zástupců/kyň HR oddělení v otázkách genderové problematiky, diversity managementu, rovných příležitostí, diskriminace na trhu práce atd. V této firmě jsou lidé z HR oddělení v této problematice vzdělávání, což hodnotíme také velice kladně.

Firma k dalším fázím výběru zaměstnaných (preselektce CV, pohovory atd.) říká, že se snaží se o vytváření různorodých týmů. Nicméně neuvádí konkrétní nástroje k jejich dosažení. Doporučujeme se tedy věnovat konkrétně a zavést pro to konkrétní postupy.



Personální oddělení zohledňující principy diverzity dbá na to, že výběr uchazeče nebo uchazečky na volné místo probíhá **bez ohledu na jeho/její národnost, věk, pohlaví či manželský a rodinný stav nebo povinnosti k rodině, ale pouze na základě jeho/jejích schopností**. Před přijímacím řízením na jakoukoli pozici doporučujeme písemně stanovit základní podmínky, které musí uchazeč či uchazečka o tuto pozici splňovat, aby mohl/a být přijat/a. Doporučujeme stanovit a formulovat podmínky pro obsazování pracovních míst tak, aby neznevýhodňovaly ženy ani muže. Písemné podklady obsahující tyto podmínky by měly být součástí dokumentace přijímacího řízení.

Při výběrovém řízení nesmí být kladeny **diskriminační otázky** (např. o soukromí uchazečů/ek), ani stanoveny pro ženy a muže odlišné podmínky. Přijímací pohovor probíhá **strukturovaně** a nekoná se pouze „mezi čtyřma očima“. V dokumentaci by mělo být zaznamenáno **složení výběrové komise**. Je dobré, když jsou členové a členky přijímací komise různého věku, z různých pracovních pozic. Rozmanitost týmu přispívá k lepšímu rozhodování. Vyplácí se pravidlo, podle kterého v přijímací komisi na jakoukoli pozici musí být přítomni jak muži, tak ženy, pokud možno v paritním zastoupení.

Významná data také poskytuje systematické **sledování výsledků přijímacího řízení** s ohledem na zastoupení jednotlivých skupin uchazečů a uchazeček. Tyto výsledky jsou jedním z předpokladů dodržování rovných příležitostí ve výběrovém řízení a navíc pomohou identifikovat skupiny zaměstnaných, jejichž potenciál není dostatečně využíván. Nepřijatým zájemcům a zájemkyním by měla společnost sdělovat informace o nepřijetí předem stanoveným a korektním způsobem.



Propouštění zaměstnanců

Firma **nevede** statistiky, ze kterých je zřejmé, jakých skupin zaměstnanců/kyň se dotýká propouštění (mužů/žen, ne/Čechů, podle věku).

Firma **vede** se zaměstnanci/kyněmi výstupní rozhovory pro získání zpětné vazby (ať už při rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnance/kyně nebo zaměstnavatele).

Pohovory **nemají** standardizovanou strukturu.

Firma dál s výsledky výstupních rozhovorů **pracuje** – reportuje výsledky vedení společnosti, vyvozuje potřebná opatření.

Co z dat vyplývá?

Je správné, že firma vede se zaměstnanci/kyněmi výstupní pohovory, a tím získává zpětnou vazbu ohledně příčin rozvázání pracovního poměru ať už ze strany zaměstnanců/kyň nebo zaměstnavatele. Na druhou stranu nevede statistiky, z nichž by bylo patrné, jakých skupin se propouštění týká. To doporučujeme zavést. U výstupních pohovorů oproti současnému stavu doporučujeme zavést standardizovanou strukturu, v rámci statistiky propouštění se pak jedná o srovnatelná data. Monitoring propouštění a statistiky jsou totiž významným nástrojem napomáhajícím společnosti při hledání příčiny a nastavení podmínek pro vyváženost.

Positivně také hodnotíme, že s výsledky výstupních pohovorů firma dále pracuje. Vedení firmy je seznámeno s výsledky výstupních pohovorů, a může tak upravovat strategii rozvoje lidských zdrojů ve své firmě. Firma dále uvádí, že vyvozuje potřebná opatření, nicméně neuvádí jaká. Zde je důležité nehledat pouze jednorázová konkrétní opatření, ale zaměřovat se také například za zavádění obecných opatření, která by měla dopad na určitou skupinu zaměstnaných (například zavedení nových možností ohledně pracovní doby u rodičů s dětmi, pokud je pro ně problém sladit pracovní život a péči o malé děti). Při pohovorech je pak dobré zaměřovat se na základní prvky diversity managementu a rovnosti různých skupin v zaměstnání (systém benefitů, flexibilita, sladování soukromého a pracovního života, diskriminace atd.). Kromě negativní zpětné vazby je dobré sbírat i tu pozitivní a vyvozovat z ní závěry.

Při propouštění musí společnost zajistit, aby nedocházelo k systematickému znevýhodňování určité skupiny zaměstnaných. Proto hraje klíčovou roli **monitoring propouštění a statistiky** členěné podle pohlaví, věku, národnosti. V případě nevyváženosti by měla společnost hledat příčiny a upravit podmínky. Nedocenitelným pramenem zpětné vazby jsou také **výstupní pohovory** se zaměstnanými. Vedení jejich záznamů by mělo být samozřejmostí.



Hodnocení, finance a kariérní postup

Firma **nevede** systematické statistiky o platech a odměnách podle pohlaví, národnosti a věku, a to na všech pozicích.

Firma **nemá** systém evidence pracovních pozic z hlediska hodnoty práce, např. kompetenční model, kdy je každé pracovní místo popsáno podle požadavků na kvalifikaci, dovednosti, odpovědnost, pracovní zátěž a pracovní podmínky.

Firma **srovnává**, sleduje, zda mají zaměstnanci/kyně podle pohlaví/věku/národnosti na stejných pracovních pozicích nebo na pozicích stejné hodnoty práce stejnou mzdu.

Firma explicitně nevedla, zda podporuje kariérní postup žen, dotaz komentovali takto: „Podporujeme kariérní postup všech talentovaných zaměstnanců bez rozdílu pohlaví.“

Co z dat vyplývá?

Z genderové perspektivy je jednou z nejdůležitějších věcí odměňovat zaměstnance/kyně stejně za práci stejné hodnoty a nastavit **transparentní systém odměňování a benefitů** (benefitům se věnujeme zvlášť v následující kapitole). Z tohoto pohledu firma princip rovnosti dodržuje. Uvádí, že sleduje, zda mají zaměstnanci různých skupin na stejných pozicích či za práci stejné hodnoty stejnou mzdu. Na druhou stranu nevede o platech systematické staticky, což je z dlouhodobého hlediska potřeba.

Velkou slabinou z hlediska kariérního postupu a práce s lidmi je, že firma nemá vypracovanou evidenci pozic z hlediska jejich hodnoty, kvalifikací atd. – tedy např. kompetenční modely. Doporučujeme zavést **kompetenční modely**, aby každé pracovní místo bylo řádně popsáno. Jde o opatření, jak zavést nediskriminační způsob hodnocení a kariérního postupu.

Firma uvádí, že podporuje kariérní postup všech zaměstnaných. Zároveň by firma měla mít ale vypracovaný **plán individuálního rozvoje**. Kariérní postup nemá být založen na neformálních vazbách, ale má být monitorován na základě spravedlivých pravidel. Stejně tak důležité je podporovat zaměstnané v kariérním a osobním rozvoji a umožňovat vzdělávání.

Z hlediska kariérního vývoje je významný **hodnotící a motivační pohovor**, který by v pravidelných intervalech měli absolvovat všichni zaměstnanci. V této organizaci jej však neabsolvuje 72,5%. Navíc 48% zaměstnanců nedůvěřuje hodnotícímu a motivačnímu systému. To je veliký problém. Společnost by se mu měla začít aktuálně věnovat. Měla by nově nastavit hodnotící a motivační systém, který bude srozumitelný a transparentní. Pohovory je pak potřeba provádět pravidelně, v jejich rámci je pak třeba ověřovat pochopení a spokojenost se systémem motivací a hodnocení.

Z analýzy dotazníků zaměstnaných dále vyplývá, že firma v podstatě nemá problémy s fluktuací pracujících. Většina zaměstnanců cítí podporu ze strany svého nadřízeného, 38% respondentů uvádí, že je firma podpořila v zájmu o zvýšení kvalifikace a většina zaměstnanců je spokojeno se svou mzdou.



V rámci této oblasti existují pak další menší situace, na které je třeba v rámci firmy se zaměřit. Mohou to být například **cirkulace zaměstnaných, čerpání dovolené či problém zastupitelnosti** na různých pozicích. Z genderové perspektivy je potřeba těmto jevům věnovat také pozornost. Například pro rodiče malých dětí může být problém zastávat pozici, která není dobře zastupitelná nebo si nemůže vybírat dovolenou podle svých dětí. Společnosti tedy doporučujeme kromě hlavních aspektů této problematiky, zaměřit se i hlouběji na méně viditelné jevy nebo různé menší fenomény v rámci personálních procesů.

U firem jsme se v dalších rozhovorech věnovali tématům jako adaptační proces, koučing, mentoring ad. Ambis je však nová, velmi dynamická a rychle se rozvíjející firma, tyto procesy a nástroje zatím nemá nastavené. Doporučili bychom proto po nastavení základních aspektů, zaměřit se i na výše jmenované možnosti jako nástroje, které usnadňují cestu k firmě podporující rovné příležitosti, zamezují diskriminaci, zohledňující prvky diversity managementu atd.

Firma by měla mít nastavený **spravedlivý a transparentní systém odměňování a benefitů**. Kromě toho by měla podporovat kariérní postup všech zaměstnaných. Platová, kariérní politika a proces povyšování mají fungovat na základě zásad genderové rovnosti. Společnost by měla mít vypracován **plán individuálního rozvoje zaměstnaných**, včetně programů nástupnictví/podpory talentů. Ideální je využívat nástrojů jako **adaptační proces, hodnotící a motivační pohovory, koučing, mentoring** a další. Rovnocenná možnost postupu i stejná motivace pro muže i ženy jsou zakotveny v personální politice vyspělé společnosti.

Kromě zaměření na výše popsané doporučujeme společnosti věnovat pozornost jevům, jako je například **skleněný strop**. Jde o neviditelnou bariéru v podobě tradičních postojů, stereotypních předpokladů a hodnot, které brání ženám při profesním postupu. Je popisován jako jedna z příčin, proč ženy nedosahují nejvyšších profesních pozic. Může jít o oficiální i skryté způsoby, jak nastavit ženám hranice či zamezit jim cesty k postupu. Další situací v pracovním prostředí bývá popisován tzv. **skleněný výtah** – jde o nerovnocenné zacházení s muži a ženami v pracovním prostředí, kterému dominují ženy. Může pak dojít k fenoménu, že žena a muž ačkoliv vykonávají stejnou pracovní pozici, stejně efektivně a dobře, muž stoupá v pracovním žebříčku organizace rychleji než stejně kvalifikovaná žena.

Kromě toho je třeba si všimnout v zaměstnání i fenoménů, na něž jsme upozornili v kapitole o struktuře zaměstnaných, tedy tzv. **segregace horizontální** či **segregace vertikální**.



Benefity, flexibilita

Firma **monitoruje** potřeby zaměstnanců/kyň a promítá je do podmínek pracovního poměru.

Činí tak u **všech** zaměstnanců/kyň.

Firma **poskytuje** benefity, zaměstnanci se na některých **částečně** finančně podílí.

Benefity stanovuje nebo se podílí na jejich určení - **vlastník/mateřská společnost/top management a HR.**

Jsou stanovovány na základě rozpočtu, využitosti benefitů zaměstnanci. **aktuálních možností a trendů na trhu** a na základě **výzkumu potřeb zaměstnanců/kyň.**

Firma **sleduje** využívání benefitů svými zaměstnanci.

Zaměstnanci/kyně **využívají** zkrácené úvazky.

Firma **nevede** evidenci, z jakých důvodů zaměstnanci/kyně o zkrácené úvazky žádají a nevede statistiku, o kolik zaměstnanců se jedná.

Co z dat vyplývá?

Firma poskytuje následující benefity (zaměstnanci se na některých částečně finančně podílí):

- vzdělávání – soft skills,
- vzdělávání – odborné vzdělávání,
- pružná pracovní doba,
- zkrácené úvazky,
- možnost práce z domova (homeoffice),
- dovolená vyšší než 20 dní/rok,
- možnost používat služební notebook i pro soukromé účely,
- možnost používat služební telefon i pro soukromé účely.

Firma nabízí i benefity, které jsou často doporučovány při možnostech sladování osobního a pracovního života (home office, pružná pracovní doba, zkrácené úvazky), což hodnotíme pozitivně. Další kladnou věcí je, že monitoruje potřeby zaměstnaných a následně sleduje i využívání benefitů svými zaměstnanci. Nicméně nesleduje využití v rámci jednotlivých skupin, to doporučujeme zavést pro lepší nastavení a využívání systému.

Z dotazníkového šetření však vyplývá, že zaměstnanci jsou spíše nespokojeni s benefity, které firma nabízí. Bylo by dobré lépe monitorovat nejen využívání benefitů, ale také spokojenost s nimi. Jako nejlepší řešení vidíme nové nastavené systému monitorování potřeb zaměstnanců, z nichž by mělo vyplynout nové nastavení, které by bylo možné sledovat a vyhodnocovat.

Jak jsme zjistili z dalších šetření ve společnosti, systém benefitů není přehledně uveden na dostupném místě. Firma nemá intranet. Benefity nejsou ani zakotveny v základních dokumentech, jako jsou směrnice. Systém benefitů je zaměstnancům zasílán e-mailem. Doporučovali bychom tedy i s ohledem na nespokojenost zaměstnaných se na



danou oblast zaměřit a pokusit se je komunikovat srozumitelně, umístit na viditelné místo a ukotvit je do základních dokumentů, které zaměstnanci/kyně znají. Z praxe se osvědčili právě například intranet či směrnice.

Sladování osobního a pracovního života

Sladování osobního a pracovního života je stěžejním tématem v rámci poskytovaných benefitů. Z tohoto hlediska firma nabízí z běžně uváděných možností pružnou pracovní dobu, zkrácené úvazky, home office (a v určitém smyslu i dovolenou vyšší než 20 dní v měsíci). Chybí však další údaje o využívání. Na tu to problematiku by bylo dobré zaměřit se blíže. Zde nabízíme několik bodů k rozpracování.

- **Pracovní doba a její flexibilita:** Navrhujeme firmě se zaměřit na téma pracovní doby celkově a promyslet její nastavení vzhledem k různým skupinám zaměstnaných. Vyhovuje zaměstnaným pracovní doba? Není možné jednotlivých skupinám ji upravit dle potřeb? Kolik lidí využívá pružnou pracovní dobu? O jaké lidi jde? Jak ji využívají? Kolik lidí a jakých využívá zkrácené úvazky? Není možné zavést další z možných úprav: práce na zavolání, sdílení pracovního místa, střídání pracovního místa, stlačený pracovní týden/týdny? Jejich zavedení často přináší výhody oběma stranám.
- **Management mateřské a rodičovské dovolené:** do této kategorie spadá také, stejně jako podpora aktivního rodičovství, včetně otcovství. Této tematice se věnujeme zvlášť v následující kapitole.
- **Podmínky ve firmě pro rodiče s malými dětmi:** rodiče s malým i dětmi tvoří specifickou a početnou skupinu na trhu práce. Pro jejich úspěšné zapojení na pracovišti je třeba jim věnovat velkou pozornost. Mezi žádané a užívané možnosti pro ně jsou především flexibilní možnosti úvazků. Kromě toho je dobré zaměřit se i na poskytování péče pro děti především předškolního věku (ale i starších). Může mezi ně pařit firemní školka, dětská skupina, příspěvek na umístění dítěte do soukromého zařízení atd. Rodičům s malými dětmi je pak důležité věnovat pozornost v rámci udělování dovolené, nároků na pracovní cesty, zastupitelnosti atd.
- **Age Management:** firma se touto problematikou zatím vůbec nezaobírá. Jde o způsob řízení organizace s ohledem na věk zaměstnaných. Zohledňují se různé fáze v životě člověka a jeho zdroje (kompetence, zdraví, motivace). Navrhujeme začít zohledňovat tento aspekt při práci se zaměstnanými (sledovat například ve vztahu ke genderu) a zařadit do základní strategie organizace. Následně s nimi pracovat v rámci benefitů a sladování pracovního a osobního života. Stejně jako další kroky, mohou přispět k vybudování týmu loajálních a výkonných zaměstnaných, stejně jako k budování pozitivní image společnosti a v konečném důsledku přispívá i k lepším ekonomickým výsledkům.
- **Vzdělávání** - dalším stěžejním tématem v rámci benefitů (a zároveň v rámci kariérního vývoje zaměstnaných) je vzdělávání. Firma poskytuje svým zaměstnaným poměrně širokou škálu možností v rámci vzdělávání (kromě povinných školení jde především o tzv. měkké dovednosti, odborné kurzy potřebné v rámci profese a jazykové kurzy). Je třeba ale zmínit, že pouze cca 1/3 dotázaných je s poskytovaným vzděláváním spokojena, což je poměrně málo. Z dotazníků dále vyplynulo, že jen slabě přes polovinu respondentů ví, proč jsou na dané školení posíláni, a 55 % by uvítalo širší nabídku školení a větší podporu vzdělávání. Z hlediska rozvoje je



třeba zdůraznit, že asi jen třetina dále systematicky pracuje s výsledky školení. Navíc téměř 40% respondentů za poslední rok nebyla na žádném školení.

- Je pozitivní, že firma nabízí svým zaměstnaným možnost využívat nejrůznější kurzy a školení. Nicméně čísla vypovídají o tom, že systém není nastavený ideálně. Doporučujeme firmě proto provést úpravy celého systému. Navrhujeme zpracovat znovu potřeby zaměstnaných v tomto ohledu a následně sledovat jejich využívání a spokojenost. Problémem může být například i nedostatek času zaměstnanců pro čerpání školení. Je také dobré navázat vzdělávání na individuální plán rozvoje zaměstnaných.
- Závěrem lze ještě doporučit, aby se firma věnovala i menším tématům, jako jsou **krátkodobé i dlouhodobé cesty**, jejich pravidla a nastavení v rámci společnosti. Tato témata firma z genderových a dalších aspektů systematicky neřeší, řeší se spíše individuálně.

Závěrem a doporučení

Poskytování benefitů by mělo být zaměřeno na všechny zaměstnance/kyně. Pokud některé benefity oslovují spíše jednu skupinu (např. muže/ženy, zaměstnané s dětmi/bezdětné, starší/mladší apod.), měly by se vyvážit srovnatelnými benefity pro druhou skupinu. Doporučujeme zavést důkladnější systém **monitorování potřeb** a zájmů všech skupin zaměstnaných. Údaje o skutečných potřebách zaměstnaných jsou podstatné pro takové nastavení systému benefitů, které uspokojuje potřeby všech skupin zaměstnaných stejnou měrou. Dalším potřebným krokem je **sledování využití benefitů zaměstnanci**. Firma využití sice sleduje, nicméně pouze podle pozic, nesleduje využití v rámci jiných skupin (rodiče s dětmi/bez dětí, muži/ženy).

Jedním ze znaků moderní společnosti, která si uvědomuje důležitost zavádění aspektů diversity managementu a principů rovných příležitostí pro muže/ženy a dalších skupiny na pracovišti, je **sladování pracovního a osobního života**. Tedy organizace pracovních procesů a prostředí tak, aby umožňovalo kombinovat pracovní a rodinné povinnosti zaměstnaných. Jde velmi často o možnosti, jak sladit péči o děti s profesním uplatněním. Patří sem také vstřícný přístup k rodině (tzv. family-friendly přístup). Konkrétními opářeními mohou být: flexibilní pracovní režimy - práce na zkrácený pracovní úvazek, pružná pracovní doba, práce z domova, práce na zavolání, sdílení pracovního místa, střídání pracovního místa, stlačený pracovní týden/týdny či poskytování dalších možností zaměstnaneckých výhod. Systém benefitů a možnosti flexibility jsou tedy naprosto zásadním nástrojem umožňující sladovat osobní a pracovní život. Stejně tak důležité je podporovat zaměstnané v kariérním a osobním rozvoji a umožňovat vzdělávání.



Mateřská a rodičovská dovolená

Společnost **nemá** vypracovanou konkrétní strategii pro management mateřské/rodičovské dovolené.

Společnost **nevede** statistiku, kolik rodičů se po mateřské/rodičovské vrací do společnosti.

Společnost **nemá** speciální benefity pro rodiče.

Společnost **nevede** statistiku o tom, jaké benefity jsou využívány zaměstnanci/kyněmi s dětmi/ těmi bezdětnými.

Zástupkyně personálního oddělení firmy výše uvedené vysvětlují tím, že firma se dříve danou problematikou nezabývala, nyní probíhá fúze a veškeré procesy oblasti MD a RD budou nastaveny posléze.

Co z dat vyplývá?

HR uvádí, že společnost nemá vypracovanou konkrétní strategii pro management mateřské/rodičovské dovolené ošetřenou interními dokumenty a vnitřními předpisy a nenabízí speciální benefity pro rodiče. Zároveň firma nevede statistiku, kolik rodičů se po mateřské/rodičovské dovolené vrací do společnosti. Společnost se tedy tématu mateřských dovolených (stejně tak jako otcovství) nevěnuje.

Bylo by dobré, aby firma všechny tyto sledované indikátory ve vlastním zájmu zavedla, neboť by to přispělo k větší efektivitě práce a loajalitě pracujících vůči firmě.

Z dotazníkového šetření u zaměstnankyň firmy vyplývá, že během svého zaměstnání u společnosti mateřskou/rodičovskou dovolenou čerpaly pouze 2 dotazované zaměstnankyně. Během ani po skončení této mateřské dovolené jim firma nenabídla žádné speciální vzdělávání, ani benefity.

Pro rodiče s dětmi firma v rámci konkrétních opatření nic nenabízí.

Doporučujeme společnosti začít se problematice věnovat. Základem by mělo být ošetřit MD/RD interními dokumenty a vnitřními předpisy, začít sbírat o případných MD/RD statistiky a následně s touto skupinou lidí začít soustavně pracovat.

Společnost by měla považovat za důležité mít **pozitivní vztah k rodičovství**. Měla by mít vypracovanou strategii **managementu mateřské a rodičovské dovolené**, jejímž cílem je prevence ztrát způsobených nepřítomností (interní a externí nábor, zapracování, ztráta informací a kontaktů, případně odstupné při propuštění po návratu).

Společnost může také podporovat **střídání partnerů v péči o dítě** v průběhu RD a **aktivně podporovat otcovství**.

Po návratu do práce je nutné se zaměstnanými vypracovat **individuální plán návratu** - zaměstnaní se dle své potřeby vrací do práce na stejné pracovní místo, získávají stejné benefity jako v minulosti atd., případně dojde dle jejich potřeby k flexibilní změně těchto podmínek. Společnost jim umožní **flexibilní opatření pro sladování rodinného a pracovního života** a poskytne **benefity** vycházející z konkrétních potřeb jejich role jako rodičů.



Konkrétní kroky v rámci managementu MD/RD:

Při vypracování systému práce s MD/RD a nastavování MD/RD managementu představujeme společnosti ideální kroky k jejímu zvládnutí:

- **individuální plány návratu** (viz výše) - vypracovaný ideálně zaměstnancem/kyní, HR oddělením a nadřízeným zaměstnaného, může mít různou podobu a lze jej připojit například ke smlouvě, lze se v nich dohodnout na pravidelném setkávání, školeních či harmonogramu nástupu atd.
- **zapojení do práce během MD/RD** – na jednorázové, kratší práce, případně na práce, na něž nestačí stávající kapacita, je ideálním řešením pro obě strany najmout osobu na MD/RD, takový člověk má stále přehled o firmě a náplni práce a není třeba jej složitě hledat a zaučovat, osoba na MD/RD zároveň tak neztratí kontakt s prací a firmou
- **komunikace** – obecně považován za nejdůležitější aspekt v managementu MD/RD, možné je zasílání informačních newsletterů, pozvání na firemní oficiální akce, přístup do systému či telefonický kontakt; naprosto zásadní je pak pravidelný a nejlépe osobní kontakt před nástupem zpět na pracoviště (uvádí se posledního půl roku předem)
- **před návratem:** příprava na návrat, obnovení pracovních kompetencí, zaučení, vzdělávání, plán návratu
- **úprava pracovních podmínek:** flexibilní úvazky, benefity
- **propuštění a outplacement:** pokud není možné osobu po MD/RD znovu přijmout, je třeba dodržet citlivý přístup a podporu, pokud je to v možnostech firmy, zařadit osobu do outplacementových programů, které pomáhají lidem při ztrátě zaměstnání (pracovní právo, komunikace s úřady, vzdělávání, hledání nové práce atd.).



Firemní kultura a pracovní prostředí

Společnost **reflektuje** prvky diversity managementu, nediskriminace, rovných příležitostí a řešení konfliktních a krizových situací v interních předpisech. Neuvádí ale, jak konkrétně.

Ve společnosti zatím **neřešili** žádný z genderových, ageingových ani národnostních konfliktů.

Společnost **nemá** stanoven postup, co dělat v případě obtěžování nebo diskriminace zaměstnance/kyně.

Společnost **nerealizuje** antidiskriminační školení, popř. školení na rovnost žen a mužů nebo diversity management?.

Co z dat vyplývá?

Jak vyplývá z dotazníkového šetření, zaměstnanci/kyně cítí většinou podporu ze strany svého nadřízeného. Většina dotazovaných vypovídá, že se v práci cítí příjemně a mají přátelské vztahy na pracovišti. Zaměstnanci se necítí v práci nervózně nebo ve stresu. Obecně mají respondenti/tky dojem, že je nadřízený respektuje nebo se staví neutrálně.

Na druhou stranu je ale potřeba zdůraznit, že celkem 5 respondentů má pocit, že v průběhu svého zaměstnání zažili sami nebo jejich kolegové případ obtěžování nebo diskriminace na pracovišti. Navíc 46% respondentů uvedlo, že musí řešit konfliktní situace na pracovišti, ale pouze 43% respondentů si myslí, že firmě záleží na tom, aby konfliktům předcházeli. To nejsou zanedbatelná čísla. Vypovídají o nějakém problému v rámci firemní kultury. HR a vedení společnosti doporučujeme se začít touto problematikou zabývat.

Vedení a HR uvádí, že reflektuje témata, jako jsou rovné příležitosti různých skupin na pracovišti a diversity. Na druhou stranu postrádáme hlubší vhled do problematiky a systematickou práci s klíčovými tématy. Doporučujeme proto realizovat pro zaměstnance školení a seznamovat je se zásadními fenomény problematiky na pracovišti (antidiskriminační školení, rovné příležitosti, diversity management ad.). Stejně tak navrhujeme stanovit postup pro případ obtěžování či diskriminace. Je naprosto zásadní, aby všechna tato opatření byla důsledně komunikována v rámci oficiální **interní komunikace** – hodnoty společnosti, směrnice, intranet, vyjádření vedení atd.

Firemní kultura zahrnuje základní hodnoty, normy a obecná pravidla, která jsou ve firmě nastolena vedením společnosti. Zjednodušeně řečeno nastavuje **mantinely**, ve kterých spolu mají všichni zaměstnaní ve firmě jednat, a vytváří image společnosti navenek.

Při budování firemní kultury je vhodné brát v každém ohledu v úvahu princip rovnosti žen a mužů.

K podpoře firemní kultury může existovat **firemní kodex**. Tento nástroj pomáhá zajišťovat, aby každodenní aktivity společnosti a jednání všech jejích zaměstnaných odpovídalo stanoveným zásadám. Jde o soubor konkrétních pravidel, která vycházejí z hodnot a principů organizace a vymezují standard profesionálního jednání.



Co se týče **externí komunikace**, pro základní představu jsme provedli krátkou „analýzu“ webových stránek firmy. Na webových stránkách vysoké školy Ambis je poměrně velké množství obrazového materiálu. Dá se říci, že velmi vyváženého, kdy se na obrázcích objevují muži i ženy. Jde většinou o mladé lidi, nicméně u vysoké školy se předpokládá, že je cílená na zájemce a zájemkyně po ukončení střední školy (i když možnost nástupu je otevřena pro všechny věkové skupiny).

Ukázka z webových stránek:

Své zaměstnance i studenty motivuje Ambis k výzkumným a publikačním aktivitám skrze soutěž o nejlepší publikační počin a studentskou odbornou soutěž. Součástí činnosti Ambis v oblasti vědy a výzkumu je také organizace řady domácích i mezinárodních odborných konferencí z oblastí zaměření kateder školy a vydávání několika odborných časopisů.

Na druhou stranu nepoužívá genderově korektního jazyka. Používají na stránkách generického maskulina, což je genderovým prizmatem problematické, protože výslovně nezahrnuje ženy. Jde o užívání podstatných jmen rodu mužského pro souhrnné označení mužů i žen, např. zaměstnanci, pracovníci, politici, učitelé atd. Tím je pak upevňován obraz např. obraz „zaměstnanec“ jako muže nikoliv jako ženy a dochází tak k posilování stereotypů. Ženy jsou pak z toho pohledu „neviditelnou“, znevýhodněnou skupinou.

Doporučujeme proto zahrnovat v textech obě pohlaví. Existuje několik možností: uvádět obě slova „zaměstnanec a zaměstnankyně“, případně přes lomítko „zaměstnanec/kyně“. Pokud společnost termínů generického maskulina používá záměrně s cílem ušetřit na webových stránkách prostor, je možné uvést na viditelné místo vyjádření pochopení problematiky používání generického maskulina s proklamací, že zahrnuje obě pohlaví a odůvodněním používání maskulina.

Nutno ale podotknout, že co se týče inzerce pracovních pozic, jsou inzeráty z genderové hlediska v pořádku. Oslovují stejně muže i ženy (viz kapitola o nábore zaměstnanců/kyň).

Společnost na svých stránkách neuvádí klasické hodnoty či etický kodex.

Závěrem je třeba zdůraznit, že jsme si vědomi, že jsme prošli příliš málo materiálu, větší analýza by však přesahovala prostor této zprávy. Používáme tedy spíše jako ukázkou a jako inspiraci pro firmu, na co se v dané oblasti zaměřit.



Doporučujeme věnovat pozornost **korektnímu genderovému jazyku** externích materiálů firmy (webové stránky, reklamy, příspěvky v publikacích, příspěvky na konferencích) stejně tak jako **vyrovnanému obrazovému materiálu**, kde se dostává stejného prostoru různým skupinám. Dále je dobré nastavit institucionální kontrolu tohoto vyváženého materiálu. Pokud je to možné, je dobré se v příspěvcích **věnovat tématům reflektujícím** rovné příležitosti, diversity management ad. Firma by měla vhodným způsobem **proklamovat nulovou toleranci** šikany, sexuálního obtěžování či diskriminaci na základě různých společenských os, nebo naopak uvádět příklady dobré praxe.

Nejtěžším momentem je pak pro vedení a HR ovlivňování **neformální komunikace** ve firmě v rámci pracovního procesu i neformálních setkávání či team buildingů. I zde je však třeba vytrvale a konzistentně prosazovat zásady stanovené v oficiálních sděleních. Stejným prizmatem je pak třeba sledovat **firemní vztahy**, jak ty hierarchické a mocenské (rozhodovací procesy, hierarchie, vedoucí pozice) i kolegiální (neoficiální, týmové).

Zajímavým aspektem je také sledování, zda je firma **společensky zodpovědná**, a jakým aktivitám se věnuje (spolupráce s neziskovým sektorem, školami, dobrovolnictví apod.). Ambis se těmto aktivitám však zatím nevěnuje.



ZÁVĚRY

Obecné best practices:

- **počet a struktura zaměstnaných:**
 - Pouze vedení, které svým genderovým, věkovým a národnostním složením kopíruje složení zaměstnaných, může efektivně řídit společnost a vést zaměstnané.
 - Inkluzivita, tj. schopnost integrovat lidi z minoritních skupin, je znakem vyspělé společnosti.
 - Diverzitní tým umožňuje lepší pochopení trhu, adresnější naplňování potřeb zákazníků, získávání nejtalentovanějších lidí a udržení zkušených odborníků.
 - Diversity management může působit jako významná reklama.
- **personalistické procesy:**
 - Personalistické procesy jsou krví společnosti. Personální práce přitom není pouhá administrativa, ale komplexní a koncepční činnost ovlivňující všechny aspekty fungování společnosti.
 - Prvky nediskriminace a Diversity managementu je nutno reflektovat při všech procesech. Obzvláště patrné jsou při plánování a realizaci náboru (znění inzerátu, definice kompetencí, složení výběrové komise, kladené otázky atp.). Na jeho kvalitě se zjevně pozná přístup firmy k diverzitě.
 - Personální práce by měla fungovat tak, aby pomohla snížit uplatňování předsudků a stereotypů na pracovišti i mimo něj.
- **platy a benefity:**
 - Rovnost platů za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty by měla být samozřejmostí. Přesto není. Je proto nutné sledovat odměňování zaměstnanců, popř. v případě nevyhovujícího stavu změnit systém hodnocení výkonu (performance management).
 - Benefity působí motivačně jak pro stávající, tak pro potenciální zaměstnance/kyně. Jejich limit je sice dán situací společnosti, na druhou stranu by měl reflektovat složení zaměstnaných, jejich potřeby a umožňovat s nimi efektivně pracovat.
 - Benefity mohou být jak finanční, tak nefinanční, přičemž jejich preference zaměstnanými je různá. Je na společnosti, aby je dokázala efektivně naplánovat a využít.
 - Za benefit můžeme považovat i možné úpravy pracovní doby, stlačené týdny, zkrácené úvazky atp. a možnost jejich využití u potřebných zaměstnaných.
- **management rodičů a rodičovských dovolených:**
 - Mateřská a rodičovská dovolená nesmějí být chápány jako handicap pro společnost. Naopak. Mohou mít významný motivační charakter. Společnosti s efektivní politikou managementu rodičovské dovolené mají výkonnější a motivovanější zaměstnance.



- Možností, jak jich docílit, je celá řada: pravidelný kontakt s rodiči, vzdělávání a tréninky, pravidelná účast na poradách, ponechání služebního počítače či telefonu, přístup do interních systémů, práce na částečný úvazek, práce z domova atp.
- Je rovněž žádoucí podporovat aktivní roli otců a budování otcovství.
- Principy managementu rodičů rozvíjející rovnováhu rodinného a pracovního života mohou podpořit vhodné benefity zaměřené na tuto cílovou skupinu.
- **firemní kultura:**
 - Firemní kultura určuje klima ve společnosti, a proto i motivaci a loajalitu jejích zaměstnanců. Má přímý vliv na výkonnost, efektivitu i konkurenceschopnost společnosti.
 - Investice do firemní kultury se tedy vždy vyplatí – víte, v jaké společnosti by chtěli Vaši zaměstnanci pracovat a proč?
 - Možnost sladování rodinného a pracovního života je často nejcennějším principem firemní kultury (možnost práce z domova, upravené úvazky, firemní školka, možnost speciálního placeného volna atp.). Opatřeními dochází ke stabilizaci zaměstnanců a k respektování jejich potřeb.
- **analýza vzdělávacích potřeb:**
 - Individuální rozvoj a růst podle potřeb jednotlivce i společnosti by měl být samozřejmostí u vyspělých společností. I rozvoj má významný motivační a výkonnostní potenciál, a měl by proto být navázán např. na hodnotící pohovory.
 - Součástí tréninků by měla být také problematika rovného zacházení, nediskriminace, genderu a diverzity. Společnost může využít metod e-learningu a mentoringu pro zvýšení informovanosti o problematice rovných příležitostí nebo koučinku pro jejich reálné prosazování.
 - Specifické programy pro ženy nebo ve vedení nízce zastoupené skupiny zaměstnaných by rovněž měly být samozřejmostí: umožní těmto skupinám lépe se prosadit, a tím podpořit duch Diversity managementu ve společnosti.



Vnější kontext:

V českém právním prostředí je zákaz diskriminace ukotven v Ústavě, Listině základních práv a svobod a ve speciálním antidiskriminačním zákonu.

Listina základních práv a svobod

Zákon č. 2/1993 Sb., listina v čl. 1 stanoví: *Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.* V článku 3 potom stanoví, že tato práva a svobody jsou zaručována všem lidem bez rozdílu:

1. *Základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení.*
2. *Každý má právo svobodně rozhodovat o své národnosti. Zakazuje se jakékoli ovlivňování tohoto rozhodování a všechny způsoby nátlaku směřující k odnárodňování.*
3. *Nikomu nesmí být způsobena újma na právech pro uplatňování jeho základních práv a svobod.*

Zásadní českou legislativní normou je **antidiskriminační zákon**, tj. zákon č. 198/2009 Sb. V § 1 - § 4 je definována diskriminace přímá a nepřímá, rovné zacházení a obtěžování (text celého antidiskriminačního zákona je přílohou této metodiky):

§ 1

1. Tento zákon zpracovává příslušné předpisy Evropských společenství a v návaznosti na Listinu základních práv a svobod a mezinárodní smlouvy, které jsou součástí právního řádu, blíže vymezuje právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace ve věcech

- a) práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání,**
- b) přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti,**
- c) pracovních, služebních poměrů a jiné závislé činnosti, včetně odměňování,**
- d) členství a činnosti v odborových organizacích, radách zaměstnanců nebo organizacích zaměstnavatelů, včetně výhod, které tyto organizace svým členům poskytují,**
- e) členství a činnosti v profesních komorách, včetně výhod, které tyto veřejnoprávní korporace svým členům poskytují,**
- f) sociálního zabezpečení,**
- g) přiznání a poskytování sociálních výhod,**
- h) přístupu ke zdravotní péči a jejího poskytování,**
- i) přístupu ke vzdělání a jeho poskytování,**
- j) přístupu ke zboží a službám, včetně bydlení, pokud jsou nabízeny veřejnosti nebo při jejich poskytování.**

2. Tento zákon se nevztahuje na právní vztahy související s úpravou podmínek vstupu a pobytu státních příslušníků třetích zemí nebo osob bez státní příslušnosti na území České republiky.

3. Fyzická osoba má právo v právních vztazích, na které se vztahuje tento zákon, na rovné zacházení a na to, aby nebyla diskriminována.



§ 2

1. Pro účely tohoto zákona se právem na rovné zacházení rozumí právo nebýt diskriminován z důvodů, které stanoví tento zákon.
2. Diskriminace je přímá a nepřímá. Za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci.
3. Přímou diskriminací se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru.
4. Za diskriminaci z důvodu pohlaví se považuje i diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství a z důvodu pohlavní identifikace.
5. Diskriminací je také jednání, kdy je s osobou zacházeno méně příznivě na základě domnělého důvodu podle odstavce 3.

§ 3

1. Nepřímou diskriminací se rozumí takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z důvodů uvedených v § 2 odst. 3 osoba znevýhodněna oproti ostatním. Nepřímou diskriminací není, pokud toto ustanovení, kritérium nebo praxe je objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné.
2. Nepřímou diskriminací z důvodu zdravotního postižení se rozumí také odmítnutí nebo opomenutí přijmout přiměřená opatření, aby měla osoba se zdravotním postižením přístup k určitému zaměstnání, k výkonu pracovní činnosti nebo funkčnímu nebo jinému postupu v zaměstnání, aby mohla využít pracovního poradenství, nebo se zúčastnit jiného odborného vzdělávání, nebo aby mohla využít služeb určených veřejnosti, ledaže by takové opatření představovalo nepřiměřené zatížení.
3. Při rozhodování o tom, zda konkrétní opatření představuje nepřiměřené zatížení, je třeba vzít v úvahu
 - a) míru užítku, kterou má osoba se zdravotním postižením z realizace opatření,
 - b) finanční únosnost opatření pro fyzickou nebo právnickou osobu, která je má realizovat,
 - c) dostupnost finanční a jiné pomoci k realizaci opatření a
 - d) způsobilost náhradních opatření uspokojit potřeby osoby se zdravotním postižením.
4. Za nepřiměřené zatížení se nepovažuje opatření, které je fyzická nebo právnická osoba povinna uskutečnit podle zvláštního právního předpisu.

§ 4

1. Obtěžováním se rozumí nežádoucí chování související s důvody uvedenými v § 2 odst. 3,
 - a. jehož záměrem nebo důsledkem je snížení důstojnosti osoby a vytvoření zastrašujícího, nepřátelského, ponižujícího, pokořujícího nebo urážlivého prostředí, nebo
 - b. které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí ovlivňující výkon práv a povinností vyplývajících z právních vztahů.
2. Sexuálním obtěžováním se rozumí chování podle odstavce 1, které má sexuální povahu.



3. *Pronásledováním se rozumí nepříznivé zacházení, postih nebo znevýhodnění, k němuž došlo v důsledku uplatnění práv podle tohoto zákona.*
4. *Pokynem k diskriminaci se rozumí chování osoby, která zneužije podřízeného postavení druhého k diskriminaci třetí osoby.*
5. *Naváděním k diskriminaci se rozumí chování osoby, která druhého přesvědčuje, utvrzuje nebo podněcuje, aby diskriminoval třetí osobu.*

Přijetí antidiskriminačního zákona se promítlo v novele zákona č. 349/1999 Sb., o **Veřejném ochránci práv**.

Byla jí zásadním způsobem rozšířena pravomoc ochránce, přičemž § 1 odst. 5 stanoví, že *Ochránce vykonává působnost ve věcech práva na rovné zacházení a ochrany před diskriminací.*

Postavení ochránce v oblasti rovného zacházení je následně podrobněji upraveno v **§ 21b**:

Ochránce přispívá k prosazování práva na rovné zacházení se všemi osobami bez ohledu na jejich rasu nebo etnický původ, národnost, pohlaví, sexuální orientaci, věk, zdravotní postižení, náboženské vyznání, víru nebo světový názor a za tím účelem:

- a) *poskytuje metodickou pomoc obětem diskriminace při podávání návrhů na zahájení řízení z důvodů diskriminace,*
- b) *provádí výzkum,*
- c) *zveřejňuje zprávy a vydává doporučení k otázkám souvisejícím s diskriminací,*
- d) *zajišťuje výměnu dostupných informací s příslušnými evropskými subjekty.*

Občanský zákoník

(zákon č. 89/2012 Sb.)

Je možno považovat také v otázkách antidiskriminace za obecný právní rámec. V některých netypických situacích je možno postupovat podle ustanovení § 1 Občanského zákoníku:

1. Ustanovení právního řádu upravující vzájemná práva a povinnosti osob vytvářejí ve svém souhrnu soukromé právo. Uplatňování soukromého práva je nezávislé na uplatňování práva veřejného.

2. Nezakazuje-li to zákon výslovně, mohou si osoby ujednat práva a povinnosti odchylně od zákona; zakázána jsou ujednání porušující dobré mravy, veřejný pořádek nebo právo týkající se postavení osob, včetně práva na ochranu osobnosti.

Zákoník práce

(zákon č. 262/2006 Sb.)

V § 16 a v § 17 uvádí ustanovení týkající se rovného zacházení, zákazu diskriminace a důsledků porušení práv a povinností vyplývajících z pracovně-právních vztahů:

§ 16

1. *Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžitě hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.*



2. *V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje antidiskriminační zákon).*

3. *Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy pracovních činností vyplývá, že toto rozdílné zacházení je podstatným požadavkem nezbytným pro výkon práce; účel sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený. Za diskriminaci se rovněž nepovažují opatření, jejichž účelem je odůvodněno předcházení nebo vyrovnání nevýhod, které vyplývají z příslušnosti fyzické osoby ke skupině vymezené některým z důvodů uvedených v antidiskriminačním zákonu.*

§ 17

Právní prostředky ochrany před diskriminací v pracovněprávních vztazích upravuje antidiskriminační zákon.

Zákon o zaměstnanosti

(zákon č. 435/2006 Sb.) v ustanovení § 4

Rovněž stanovuje rovné zacházení a zákaz diskriminace v pracovních vztazích (s odkazem na antidiskriminační zákon):

§ 4

1. *Účastníci právních vztahů podle § 3 odst. 1 písm. a), c) a d) jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi fyzickými osobami uplatňujícími právo na zaměstnání.*

2. *Při uplatňování práva na zaměstnání je zakázána jakákoliv diskriminace.*

Zákon rovněž v ustanoveních § 67 - § 84 upravuje problematiku zaměstnávání osob se zdravotním postižením, upravuje povinnosti zaměstnavatelů a způsoby plnění kvóty zaměstnávání osob se zdravotním postižením; sankce za neplnění kvóty; uvádí náležitosti smluv o zaměstnání; uvádí nástroje podpory zaměstnávání osob se zdravotním postižením:

§ 80

Zaměstnavatelé jsou povinni

a) *rozšiřovat podle svých podmínek a ve spolupráci s lékařem poskytovatele pracovně lékařských služeb možnost zaměstnávání osob se zdravotním postižením individuálním přizpůsobováním pracovních míst a pracovních podmínek a vyhrazováním pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením,*

b) *spolupracovat s krajskou pobočkou Úřadu práce při zajišťování pracovní rehabilitace,*

c) *vést evidenci zaměstnávaných osob se zdravotním postižením; evidence obsahuje údaje o důvodu, na základě kterého byla uznána osobou se zdravotním postižením (§ 67 odst. 2),*

d) *vést evidenci pracovních míst vyhrazených pro osoby se zdravotním postižením.*

Zákon o inspekci práce

(zákon č. 251/2005 Sb.)

Upravuje v §§ 11, 13, 18 resp. § 24 problematiku rovného zacházení v zaměstnání a sankce za nesplnění této povinnosti podle zákoníku práce.

§ 13

Přestupky na úseku odměňování zaměstnanců



(1) Fyzická osoba se dopustí přestupku na úseku odměňování zaměstnanců tím, že:

a) neposkytne zaměstnanci za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty stejnou mzdu nebo plat³² jako jinému zaměstnanci,

§ 24

Správní delikty právnických osob na úseku rovného zacházení

1. Právnícká osoba se dopustí správního deliktu na úseku rovného zacházení tím, že:

a) nezajistí rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, a odbornou přípravu a příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání,

b) diskriminuje zaměstnance (§ 16 zákoníku práce),

c) postihne nebo znevýhodní zaměstnance proto, že se zákonným způsobem domáhal svých práv a nároků vyplývajících z pracovněprávních vztahů,

d) neprojedná se zaměstnancem nebo na jeho žádost se zástupci zaměstnanců jeho stížnost na výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávního vztahu.

2. Za správní delikt podle odstavce 1 lze uložit pokutu až do výše 400 000 Kč.

Z uvedeného přehledu norem vyplývá, že legislativní ukotvení antidiskriminace je v České republice dostatečné. Otázkou samozřejmě je prosazovatelnost a prosaditelnost stanovených opatření. Gender audit, kterým vaše společnost prošla, by měl přispět na nejobecnější rovině ke změně klimatu ve vaší firmě, aby se uvedená legislativa stala skutečně živou a aby nebyla chápána jako přítěž, ale jako samozřejmá příležitost rozvoje sebe sama i zaměstnanců.

Řada českých firem, které chtějí být ekonomicky a společensky úspěšné, využívá platformu Byznys pro společnost (<http://www.byznysprospolecnost.cz>).

Jde o celonárodní sdružení firem a institucí, které prosazuje udržitelné a odpovědné podnikání a mobilizuje firmy v České republice k tomu, aby vytvářely kvalitní a udržitelnou společnost a kultivovaly svou podnikatelskou stopu.

Programy a akce platformy BpS komplexně pokrývají široké spektrum témat a reflektují hlavní trendy, s nimiž se byznys setkává napříč všemi hlavními oblastmi: zaměřují se na vztahy se zákazníky a dodavateli, životní prostředí, společnost a místní komunitu i vztahy se zaměstnanými.



ZÁVĚR

Děkujeme, že jste nám věnovali svůj čas. Věříme, že výstupy, které držíte v rukou, Vám pomůžou jak zefektivnit fungování Vaší společnosti a jejího výkonu, tak učinit zaměstnance motivovanějšími a spokojenějšími. Jedno bez druhého totiž nejde.