



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



# Ambis.

## **Gender audit - Saunia**

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:

- struktura zaměstnaných ve vaší společnosti,
- personalistické procesy,
- 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](mailto:nadezda.nemeckova@ambis.cz)

Vysoká škola regionálního rozvoje

a Bankovní institut - AMBIS, a.s.

Lindnerova 575/1, 180 00 Praha - Libeň

[www.ambis.cz](http://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. Ty se týkají 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 nástroji jsou opatření ke 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 ke 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: služby

Velikost společnosti: střední

Typ vlastnictví: s.r.o.

Kraj působení: Praha, Jihomoravský, Liberecký, Moravskoslezský – 4 pobočky v Praze a Brno, Ostrava, Liberec

## Hodnoty společnosti (cíle, mise, vize):

Mise: milujeme saunování a věnujeme se mu naplno. Je to závislost, která našim životům přináší samá pozitiva.

Vize:

- Chceme s vámi sdílet naši vášeň pro saunu a její blahodárný přínos pro tělo i duši.
- Seznamujeme se saunováním širokou veřejností.
- Nováčkům pomůžeme s orientací v bohatém světě saun a jejich léčebných účincích.
- Těm, kteří saunu navštěvují již delší dobu, přinášíme novinky, zajímavé rozhovory, či nové výzkumy.
- Jsme tu pro všechny, kteří chtějí okusit kouzlo saunování na vlastní kůži.

### Specifické cíle v oblasti prosazování genderové rovnosti

Společnost Saunia nemá specifické cíle v oblasti prosazování genderové rovnosti. V rámci rozvoje a dalšího růstu firmy doporučujeme tyto cíle zařadit. Společnost má stanovenou misi a vize, zatím nemá nadefinované cíle, doporučujeme se při stanovování cílů na tento zaměřit.



## Personální politika

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

Pro společnost **neplatí**, 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.

## Co z dat vyplývá?

Z uvedeného vyplývá, že společnost se příliš nevěnuje zaměstnanecké struktuře prizmatem genderu/věku/národnosti. Nemá nastaveny základní indikátory pro sledování jednotlivých fenoménů, ani nezohledňuje principy diversity managementu při sestavování pracovních skupin a týmů.

Ve firmě pracuje většina žen, mužů jde zde pouze 22%. Na druhou stranu v managementu (top, střední i nižší) jich je téměř 42%. Firma nezaměstnává ani jednoho člověka staršího 55 let a ani jednoho člověka jiné národnosti.

Firma je tak poměrně typickou ukázkou organizace s velice homogenní zaměstnaneckou strukturou. Práce v této oblasti je tradičně považována za typicky „ženskou“ a tomu pak odpovídá i složení zaměstnaných, došlo zde k tzv. feminizaci tohoto typu práce (na základě stereotypních představ o tom, co je tzv. mužská a ženská práce). Navíc zde nepracuje ani jedna osoba starší 55 let, což zase odpovídá spojování odvětví, kde se jedná o „krásu“ také s „mládím“.

Z dalších rozhovorů s HR jsme zjistili, že firma navíc systematicky nepodporuje vzdělávání HR v těchto tématech. To bychom firmě určitě doporučili. HR ovlivňuje nábor i propouštění zaměstnaných, tím pádem i strukturu a základní procesy ve firmě (vzdělávání, benefity, sladování osobního a pracovního života, management mateřské dovolené atd.). Je proto nanejvýš důležité, aby HR v tomto směru mělo přehled, firmě to přinese výrazné benefity.

Cílem organizace by mělo tedy být pro začátek stanovení indikátorů zastoupení výše zmíněných skupin, které bude pravidelně sledovat. A především by v rámci HR procesů (náboru atd.) měla více zohledňovat prvky diversity managementu. Pracovníkům/icím v HR bychom vřele doporučili systematické vzdělávání v tomto směru.

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 jedinec 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 **sleduje**, kolik mužů/žen, Čechů/cizinců, uchazečů a uchazeček podle věku je při přijímacích pohovorech ne/úspěšných.

Firma **nevede** dokumentaci všech přijímacích pohovorů.

Při inzerci firma **neoslovuje** obě pohlaví (například „Přípravář“).

## Co z dat vyplývá?

Firma při inzerci pozic využívá genderově nekorektního jazyka a neoslovuje obě pohlaví. Doporučujeme formulovat inzeráty vždy tak, aby přímo oslovovaly obě pohlaví, tedy tak, aby obsahovaly 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).

Firma uvádí, že sleduje, jak jsou různé skupiny zaměstnaných při přijímacích pohovorech úspěšné, což hodnotíme kladně. Dále sleduje, zda nejsou podmínky znevýhodňující pro určitou skupinu. Na druhou stranu ale nevede dokumentaci přijímacích pohovorů, to doporučujeme zavést.

Přijímací pohovory byly současnými zaměstnanci z 54% vnímány jako vstřícné, příjemné a partnerské. Jeden respondent uvedl, že byl pohovor spíše nepříjemný. Z hlediska diskriminace vyjadřovali zaměstnaní, že přístup přijímací komise byl objektivní, nebo spíše objektivní.

HR dále k tématu dodává, že rámci všech fází výběrového procesu zaměstnaných (inzerce, preselekce, pohovory atd.) je pro ně určujícím faktorem aktuální stav poboček – hlavním cílem je mít jít genderově vyrovnanou, aby zaměstnanci/kyňe mezi sebou byli kompatibilní a mohli vytvořit stabilní tým. Nicméně nedodává, jak toho dosahuje.



Doporučujeme proto, zaměřit se lépe na postupy, jimiž lze kýženého stavu dosáhnout. Zdroj informací, nástrojů a možností mohou být vzdělávací kurzy pro HR. Další základní doporučení uvádíme níže.

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/kyň

Firma **vede** 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 **mají** standardizovanou strukturu – „Nejdříve se hodnotí výkon zaměstnance tak, že se hodnotí sám, dále dostává zpětnou vazbu od nadřízeného. Následně se vysvětlí důvody, proč je ukončován pracovní poměr, vždy je to za účasti HR Managera.“

Firma dále s výsledky výstupních rozhovorů **pracuje** – „Ve chvíli, kdy končí zaměstnanec ze svého rozhodnutí, zjišťujeme důvody, proč se tak děje a následně s těmito informacemi pracujeme, aby se to neopakovalo (například pokud se jedná o špatné zaškolení, pracovní prostředí, nastavení směn atd.).“





## 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. Vedení firmy je vždy následně seznámeno s výsledky výstupních pohovorů a může tak upravovat strategii rozvoje lidských zdrojů ve své firmě. Stejně tak vede firma statistiky, z nichž je patrné, jakých skupin se propouštění týká. Monitoring propouštění a statistiky jsou totiž významným nástrojem napomáhajícím společnosti při hledání příčiny a nastavení podmínek pro vyváženost.

Kladně hodnotíme standardizovanou strukturu výstupních pohovorů, v rámci statistiky propouštění se pak jedná o srovnatelná data. Kromě uváděné struktury pohovorů by bylo dobré ji ještě konkretizovat. To umožní lépe zacílit otázky. Při pohovorech je pak dobré zaměřovat se výslovně na základní prvky diversity managementu a rovnosti různých skupin v zaměstnání (systém benefitů, flexibilita, sladování soukromého a pracovního života, diskriminace atd.).

Velmi kladně pak hodnotíme, jak s výstupy firma dále pracuje. Je evidentní, že neřeší pouze konkrétní zpětnou vazbu, ale snaží se přijít s obecnými opatřeními – zaškolení, nastavení směn ad. Tímto směrem určitě doporučujeme pokračovat.

Firma v tomto ohledu má zavedené nástroje, které mohou zajistit, aby nedocházelo k znevýhodňování určité skupiny na pracovišti, a pracuje s nimi správným způsobem.

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

Firma **má** 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. („Evidence se v tuto chvíli dokončuje, existují popisy kvalifikací, dovedností a odpovědností; bude to následně k dispozici v rámci firemního Sharepointu.“)

Firma **nesrovnává**, zda mají zaměstnanci/kyně podle pohlaví/věku/národnosti na stejných pracovních pozicích nebo na pozicích stejné hodnoty práce stejnou mzdu. Komentuje to tak, že všechny mzdy jsou nastaveny podle druhu pozice, nikoliv individuálně).

Firma uvedla, že **podporuje** kariérní postup žen.

## Co z dat vyplývá?

### Spravedlivé odměňování zaměstnanců/kyň

Z genderové perspektivy je jednou z nejdůležitějších věcí (a ze zákona povinností zaměstnavatele) odměňovat zaměstnance/kyně stejně za práci stejné hodnoty. Firma k tomu uvádí, že sice nesrovnává, zda mají zaměstnanci různých skupin na stejných pracovních pozicích nebo na pozicích stejné hodnoty stejnou mzdu, nicméně z dalšího sledování je patrné, že mzdy nejsou nastaveny individuálně, nýbrž pro všechny stejně, podle pozic. V tomto ohledu tedy firma princip dodržuje. Z dotazníku navíc vyplývá, že většina dotazovaných je spokojeno se svou mzdou. Konkrétně na HPP pozicích jsou fixní částky všude stejné. Liší se výše bonusové složky, která reaguje především na regionální podmínky. U brigádnických pozic se regionálně mění fixní složky odměny a bonusová složka je pro celou republiku stejná. Podmínky se tedy mohou měnit v závislosti na regionu, kde firma reaguje na konkurenci, nikoliv v závislosti na příslušnosti k určité skupině.

### Benefity

Spravedlivé a transparentní poskytování benefitů jde součástí tématu odměňování. Zabýváme se jimi podrobně v následující kapitole.

### Kariérní postup

Firma momentálně dokončuje systém evidence pracovních pozic z hlediska hodnoty práce, tedy kompetenční model, kdy je každé pracovní místo popsáno podle požadavků na kvalifikaci, dovednosti, odpovědnost, pracovní zátěž a pracovní podmínky (existují popisy kvalifikací, dovedností a odpovědností). Společnost výslovně uvádí, že podporuje kariérní posun žen. Zároveň by však měla mít vypracován plán individuálního rozvoje zaměstnaných. Kariérní postup nemá být založen na neformálních vazbách, ale má být monitorován na základě spravedlivých pravidel. V rámci kariérního vývoje je zásadním tématem také vzdělávání. Tomu se více věnujeme v kapitole o benefitech.



## **Spokojenost zaměstnaných a motivace**

Většina zaměstnanců cítí podporu ze strany svého nadřízeného, což je jednoznačně pozitivní. Firma má nastavený hodnotící a motivační systém. Z dotazníků však vyplynulo, že 1/3 zaměstnaných mu nedůvěřuje. Mělo by tedy dojít k jeho revizi a následnému znovuzavedení. Ideálním nástrojem pro řešení spokojenosti a motivace zaměstnaných je hodnotící a motivační pohovor. Ten by v pravidelných intervalech měli absolvovat všichni zaměstnanci a zaměstnankyně.

## **Adaptační proces**

Pro úspěšné zahájení pracovního života v organizaci a následný kariérní vývoj je důležitý adaptační proces a jeho nastavení ve firmě. Firma má nastavený základní adaptační proces. Je rozdělen na dvě základní části. První je proces na pobočce, kdy nováčka zaučuje přímý nadřízený/á do základních systémů a technických záležitostí. Následuje fáze, kdy se mu věnuje zkušený/á kolega/yně. Proces platí pro všechny nově nabrané zaměstnance/kyně. Systém se zdá nastavený jasně, pravidla platí pro všechny.

## **Koučing, mentoring a další metody**

Co se týče dalších nástrojů podporujících kariérní vývoj zaměstnaných, firma v tomto ohledu používá především systém ukázek, co má nováček dělat. Následně se používá „formát zkušené/ho kolegy/kyně“, který je opěrným bodem pro nováčka. V rámci rozvoje se to týká především recepčních, které mají předpoklady pro vedoucí pozice – „pokud toto víme a zaměstnanec sdílí tuto ambici, začnou jej stávající vedoucí poboček připravovat a zaškoloval“ v rámci jejich stávající pozice, aby byly připraveny na vedoucí pozici – tento proces probíhá v délce 3 – 6 měsíců.

## **Čerpání dovolených**

Spravedlivé čerpání dovolených je taktéž důležitým tématem celkové firemní politiky. U HPP pozic je v této společnosti plánování dovolených nastavené na 2 měsíce předem. Platí údajně pravidlo, že pokud několik lidí chce stejný termín, dovolenou čerpá zpravidla ten, „který si jí nahlásil dříve“. Z důvodu velkého časového předstihu, je následně možné komfortně pokrýt směny a zaměstnanci/kyně mají jistotu, že jejich dovolená nebude zrušená. Firma zohledňuje situaci brigádníků/ic, kteří ještě zpravidla studují, a v době zkouškového počítá s tím, že brigádníci jsou časově méně flexibilní, jelikož „jich máme ale na pobočkách dostatek, dokážeme pružně reagovat na změny“. Udělování dovolených je zde tedy poměrně promyšlené a firma dokáže zohlednit potřeby určité skupiny. U HPP by ze zkušeností jiných firem stálo za zvážení, zda nějakým způsobem neupřednostňovat například rodiče s malými dětmi na místo pravidla „kdo si dříve zapíše dovolenou“.

## **Cirkulace, zastupitelnost a další**

V rámci této oblasti existují pak další menší situace, na které je třeba v rámci firmy se zaměřit. Mohou to být například cirkulace zaměstnaných 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. Společnosti tedy doporučujeme kromě hlavních aspektů této problematiky, jimž se věnují, zaměřit se hlouběji na méně viditelné jevy nebo různé menší fenomény v rámci personálních procesů.



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** zaměstnaných.

Firma **poskytuje** benefity.

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

Jsou stanovovány na základě rozhodnutí vedení a na základě **výzkumu potřeb zaměstnanců/kyň.**

Firma **sleduje** využívání benefitů svými zaměstnanci.

Zaměstnanci/kyně **nevyužívají** zkrácené úvazky.

## Co z dat vyplývá?

Firma poskytuje tyto benefity:

- příspěvek na sport,
- vzdělávání – soft skills, odborné vzdělávání,
- pružná pracovní doba,
- možnost práce z domova (homeoffice),
- sick day,
- možnost používat služební auto, notebook a telefon i pro soukromé účely.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci/kyně jsou pouze z 80% s benefity, které firma nabízí, spokojeni. Navrhujeme tedy, aby se společnost na tuto problematiku více zaměřila.

Jak jsme zjistili z dalších šetření ve společnosti, systém benefitů není přehledně uveden na dostupném místě, například na intranetu. Systém benefitů je komunikován skrze vedoucí poboček a dle HR firmy jsou s ním zaměstnaní dobře obeznámeni. Osobní komunikace je v tomto ohledu nezastupitelná, přesto pak chybí místo kam by se zaměstnanci a zaměstnankyně na benefity „v klidu podívali“. Proto doporučujeme zaměřit umístit na viditelné místo a zároveň je ukotvit do základních dokumentů, které zaměstnanci/kyně znají. Z praxe se osvědčili 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, možnost práce z domova (v určitém smyslu také sick day a auto k osobním účelům). Lidé ve firmě nevyužívají zkrácené úvazky. Chybí však údaje o tom proč a další potřebné statistiky. 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? Jak a kdo využívá home office? Proč lidé nevyužívají zkrácené úvazky? Není možné zavést další z možných úprav: práce na zkrácený pracovní úvazek, pružná pracovní doba, 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 zvláště 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.
- 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.

## 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 a odborné kurzy potřebné v rámci profese). Je třeba ale zmínit, že pouze 21% dotázaných je poskytovaným vzděláváním spokojeno, což je skutečně velmi málo. Z dotazníků dále vyplynulo, že většina respondentů také ví, proč jsou na dané školení posíláni, a přes 50% by uvítalo širší nabídku školení a větší podporu vzdělávání. Z hlediska rozvoje je třeba zdůraznit, že jen 27% dále systematicky pracuje s výsledky školení. Navíc téměř polovina 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 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 umožňujícím 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.

## 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. Pro rodiče s dětmi firma v rámci konkrétních opatření nic nenabízí. Z uvedeného tedy můžeme vyvodit, že firma se tématu zatím prakticky nevěnovala. Nevěnuje se ani tématům spojeným s otcovstvím.

Z dalšího zjišťování vyplynulo, že během svého zaměstnání u společnosti mateřskou/rodičovskou dovolenou nečerpal nikdo. Během dalších pohovorů bylo zjištěno, že ve firmě teprve nastává tzv. baby boom a personální oddělení strategii pro management MD/RD připravuje. Bylo by tedy pro začátek dobré, aby firma všechny tyto sledované indikátory zavedla. Dalším základním krokem by mělo být ošetřit MD/RD interními dokumenty a vnitřními předpisy.

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, skoleních 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 tak zároveň 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. Spory v práci považují respondenti za zcela výjimečné. Zaměstnanci nemají problém pracovat v národnostně pestrém týmu.

Jak vyplývá z dotazníkového šetření, firemní kultura se dá označit za „vyspělou“, atmosféra v této firmě se zdá příjemná a přátelská. Vedení a HR 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 navrhuje 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“ marketingových materiálů a webu firmy. Obrazový materiál je u této firmy zaměřen na interiéry a exteriéry saun a příslušenství. Nedá se z nich tedy usuzovat na ne/stereotypní zobrazování mužů, žen či jiných skupin. Společnost však na stránkách připojuje kratší materiál „Vše u saunování“, který je doplněn mnoha fotografiemi. Zde je potřeba upozornit na **výraznou převahu mladých žen**. Doporučujeme tedy firmě zařadit i obrazový materiál s muži a jinými věkovými skupinami.



Ukázka z webových stránek:

*Velice nás těší pozitivní reakce nejen našich věrných návštěvníků, ale i těch, kteří se saunováním začínají. Právě těmto klientům se snažíme pomoci při první návštěvě.*

Tato společnost neuvádí genderově korektního jazyka. Používá tzv. generického maskulina, což je viděno 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.

Společnost na svých webových stránkách uvádí své vize, nicméně věnují se náplni a nabídce služeb, nikoliv obecnějším tématům či hodnotám.

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 **proklamací 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.). Firma si dle svých vyjádření uvědomuje důležitost a přínosy těchto činností, nicméně „konkrétní aktivity momentálně spíše plánuje a rozjíždí“.



## ZÁVĚREM

### 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 nábory (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 jejich 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, nezczitelné, 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 plat<sup>32</sup> jako jinému zaměstnanci,*

#### **§ 24**

*Správní delikty právnických osob na úseku rovného zacházení*

*1. Právnická 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.