



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Ambis.

Gender audit – Way to Work

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 a vzdělávání

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. 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, personalistika

Velikost společnosti: střední, jedna pobočka v Praze

Typ vlastnictví: s.r.o.

Kraj působení: Praha, Středočeský

Hodnoty společnosti (cíle, mise, vize):

Budovat a chránit dobré jméno firmy

Vystupuje-li kdokoliv z nás v situaci, v níž může být důvodně pokládán za zástupce agentury Way to work, vyjadřuje pouze stanoviska firmy a nikoli své vlastní postoje. Majetek firmy Way to work, nebo jeho klientů (podniků) používáme zodpovědně, v rámci své pracovní činnosti a vždy dodržujeme oprávněný účel využití.

Profesionální jednání (dovnitř x ven)

Veškeré naše služby poskytujeme v souladu s firemními hodnotami a profesními standardy. Respektujeme důvěrnost informací a soukromí svých klientů, zaměstnanců.

Respekt (úcta navzájem)

Se svými spolupracovníky a všemi obchodními partnery jednáme s respektem, důstojně, čestně a zdvořile. Absolutně se vyvarujeme diskriminace a obtěžování na pracovišti.

Orientace na klienta

Náš klient a jeho potřeby jsou vždy na prvním místě. Nabízíme kvalitní, standardní služby, ale i řešení „na míru“ dle potřeb zákazníka. Naší prioritou je seriózní, loajální a profesionální přístup.

Týmová orientace

Máme jasně určené role, táhneme za jeden provaz a víme, že patříme k sobě. Jsme sami sobě jistotou a důvěřujeme si.

Rozvoj potenciálu

Prvotřídních výsledků můžeme dosáhnout pouze tehdy, pokud každý z nás bude klást vysoké požadavky sám na sebe. Investujeme do tréninku a rozvoje svých zaměstnanců, špičkový výkon dokážeme ocenit. Jsme v nepřetržitém procesu učení se, zlepšování dovedností a profesních znalostí.

Sociální zodpovědnost – charitativní činnost

Nejme lhostejní k osudům druhých lidí, pravidelně přispíváme rodičům v tíživé životní situaci a stali jsme se členy nadace Dobrý anděl, kam každý měsíc přispíváme.



Specifické cíle v oblasti prosazování genderové rovnosti

Společnost Way to Work nemá specifické cíle v oblasti prosazování genderové rovnosti. V rámci rozvoje a dalšího růstu firmy doporučujeme tyto cíle zařadit. Například detailnějším rozpracováním bodu Respekt (úcta navzájem), kde je již uvedeno „Absolutně se vyvarujeme diskriminace a obtěžování na pracovišti.“

Personální politika

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

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.

Co z dat vyplývá?

HR oddělení uvádí, že počet mužů a žen, Čechů/cizinců a jejich věk ve firmě a na vedoucích pozicích odpovídá více méně jejich počtu v celé společnosti, což se dá hodnotit velice kladně, přesto bychom firmě doporučili se na základní strukturu zaměstnaných více zaměřovat v rámci náborových a dalších HR procesů.

Při bližším pohledu se totiž dají zjistit další nuance zaměstnanecké struktury. V této firmě tvoří ženy pouze 27% z celku, což je poměrně nízké číslo. Na druhou stranu tvoří ale 62% procent z managementu (top, středního i nižšího), což je v českém prostředí nečekaně hodně. Doporučujeme tedy z hlediska genderové rovnosti toto zastoupení dlouhodobě sledovat a obecně usilovat o rovnoměrné zastoupení žen a mužů v zaměstnání na různých úrovních.

Z genderového hlediska je třeba se zaměřovat nejen na počty zaměstnaných ve struktuře a na různých úrovních, ale také na oblasti, v nichž ženy a muži působí. Problémem z pohledu diversity může být feminizace/maskulinizace určitých odvětvích ve firmě (tj. početní převaha žen/mužů v určitém odvětví činnosti, většinou vystavěná na základě stereotypních představ o tom, co je tzv. ženská a mužská práce).

Cílem organizace by mělo být pro začátek stanovení indikátorů zastoupení výše zmíněných skupin, které bude pravidelně sledovat. Na základě výstupů se pak dá snáze dívat i hlouběji do složení týmů a následně se aktivněji zasazovat o zavedení principů diversity managementu.

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 jednotlivec 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/ek podle věku je při přijímacích pohovorech ne/úspěšných.

Firma **vede** dokumentaci všech přijímacích pohovorů.

Při inzerci firma **oslovuje** obě pohlaví (například „Operátor/ka do skladu“).

Co z dat vyplývá?

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 velice kladně.

Při inzerci firma užívá genderově korektní formy jazyka a přímo oslovuje obě pohlaví, tak jak se obecně 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)). Firma je pracovní agenturou, zde tedy ještě hraje roli požadavek od partnerské firmy (tedy firma, kam přiděluje zaměstnané). Z toho důvodu může být inzerát zaměřený např. pouze na muže, když jde o fyzicky náročnou práci a tahání těžkých břemen (oblast, kde se obecně nepovažuje za diskriminační vyloučení žen).

Kromě toho kladně hodnotíme, že firma vede dokumentaci přijímacích pohovorů. Doporučujeme však sledovat statistiky a vyhodnocovat, kolik žen/mužů, Čechů/cizinců a uchazečů/ek podle věku je při přijímacích pohovorech



úspěšných. Na základě statistik lze následně vyvozovat obecnější závěry a případně učinit změny v přijímacích procesech.

Přijímací pohovory byly současnými zaměstnanci ze 100% vnímány jako spíše vstřícné, příjemné a partnerské. Z hlediska diskriminace vyjadřovali zaměstnaní, že přístup přijímací komise byl objektivní, nebo spíše objektivní, nikdo jej nevnímal diskriminačně, což jsou výborné výsledky.

Firma se v tomto ohledu jeví tedy na poměrně „pokročilé“ úrovni, doporučovali bychom však zaměřit se ještě na další fáze výběru, kromě inzerátu (preselektce CV, pohovory atd.), tyto fáze HR ve svých výpovědích nijak nezmiňovalo.

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 **nemají** standardizovanou strukturu.



Firma dál s výsledky výstupních rozhovorů **pracuje** – „Snažíme se řešit situaci, kvůli které dávají zaměstnanci výpověď. Většinou je to chování mistrů na pracovišti.“

Co z dat vyplývá?

Stejně tak jako u předchozí otázky jsme zjistili, že lidé zodpovědní v této společnosti za výstupní pohovory se zaměstnanci (tedy HR) jsou systematicky vzdělávání v genderové problematice, rovných příležitostech, otázkách diversity managementu i diskriminace. To hodnotíme velmi kladně. Jedině lidé se znalostí této problematiky a lidé citliví k daným tématům mohou úspěšně řídit základní HR procesy ve firmě.

Je také 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. Stejně tak vede 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.

Positivně také hodnotíme, že s výsledky firma dále pracuje. V této oblasti bychom však doporučili neřešit pouze konkrétní nastalou situaci, 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). Kromě řešení negativní zpětné vazby (špatné chování mistrů na pracovišti) je dobré také si všímat té pozitivní a snažit se z toho například vyvodit příklady dobré praxe či danou věc v rámci firmy upevňovat.

Dále doporučujeme zavést standardizovanou strukturu výstupních pohovorů, v rámci statistiky propouštění se pak jedná o srovnatelná data. 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.).

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 **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. Firma eviduje kompetenční modely. Při nástupu každý podepíše a je podrobně seznámen s danou pracovní pozicí.



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

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. Z tohoto pohledu firma princip rovnosti dodržuje. Každý zaměstnanec/kyně zde má stejnou hodinovou mzdu. Zaměstnanci/kyně, jež jsou personální agenturou přidělováni k uživateli, mají jasnou a transparentní mzdu (tzn. hod sazba * počet odpracovaných hodin) od agentury jsou navíc nastaveny bonusy za docházku a za výkon. Zaměstnanci/kyně centrály mají fixní mzdu + čtvrtletní odměny + roční odměny (vše v závislosti na splnění finančních cílů). U manažerských pozic je ještě pohyblivá složka mzdy měsíční, která je závislá na fluktuaci zaměstnanců, spokojenosti klienta, měsíčním počtu odpracovaných hodin. Odměňování je tedy nastaveno transparentně a jeví se jako spravedlivé.

Benefity

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

Kariérní postup

Společnost dle svých slov podporuje v kariéře stejně ženy i muže, protože mezi nimi „nerozlišuje“. Velmi kladně dále hodnotíme zavedenou evidenci pracovních pozic ve formě kompetenčních modelů. Dalším pozitivem je, že má firma systém práce s talenty. Na druhou stranu by však měla mít firma vypracován plán individuálního rozvoje zaměstnaných. Důvodem je, že 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 zaměstnanců/kyň a motivace

Z dotazníkového šetření ve firmě vyplynulo, že 10% respondentů není spokojeno s kariérním růstem a 20% se svou mzdou, což jsou poměrně varovná čísla. Navíc 20% zaměstnanců/kyň nerozumí hodnotícímu a motivačnímu systému. Důvodem může být mj. i to, že jen 40% dotazovaných pravidelně absolvuje hodnotící a motivační pohovor. Doporučujeme tedy jednak zavést pravidelné hodnotící a motivační pohovory a zároveň se v jejich rámci věnovat spokojenosti s kariérním růstem, mzdou, motivačnímu systému atd. Jde o jeden z nejdůležitějších nástrojů v rámci řízení zaměstnanců/kyň.

Na druhou stranu většina zaměstnanců cítí podporu ze strany svého nadřízeného, což je jistě základ zdravého pracovního vztahu.



Adaptační proces

Pro úspěšné zahájení pracovního života v organizaci a následný kariérní vývoj je důležitý adaptační proces a jeho nastavení ve firmě. V této společnosti má každá pozice vypracovaný adaptační plán a stanovenou zodpovědnou osobu, která zodpovídá za jeho splnění a hodnocení. U zaměstnanců, kteří jsou přidělováni k uživateli, není adaptační plán rozepsaný, ale je určena osoba zodpovědná za zaškolení, buď koordinátor firmy, nebo kmenový zaměstnanec daného podniku, kam je zaměstnaný přidělen (často to však záleží také právě na požadavcích podniku).

Koučing a mentoring

Společnost využívá i koučing a mentoring jako podpůrné nástroje kariérního vývoje zaměstnaných. Mentoring především u zaměstnanců/kyn na centrále, koučing nejen na centrále. Pro zapojení do nich jsou daná jasná pravidla bez ohledu na příslušnost ke skupině, záleží spíše na zastávané pozici, kde jsou potřebné tyto metody zaučení.

Čerpání dovolených

Spravedlivé čerpání dovolených je taktéž důležitým tématem celkové firemní politiky. V této společnosti se při plánování letních dovolených i vánočních svátků dává přednost těm, kteří mají malé děti, následně plánují ostatní. Zaměstnanci/kyně přidělení ke klientům 3 měsíce předem vědí, jaký provoz bude mít jejich sklad, dle toho plánují dovolenou, pokud by byl provoz ohrožen, doplňuje firma provoz brigádníky/cemi. Na centrále každé oddělení má plán dovolených na 2 měsíce s určením zástupu. Je vidět, že firma je schopná plánovat dovolené dopředu, zohledňovat potřeby určitých skupin a zajišťovat potřebné zastoupení.

Cirkulace, zastupitelnost a další

V rámci této oblasti existují pak další ne tak evidentní 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 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 **podle pozice** zaměstnaných.

Firma **poskytuje** benefity.

Jsou stanovovány na základě **využitosti zaměstnanci/kyňemi**.

Firma **sleduje** využívání benefitů svými zaměstnanci.

Zaměstnanci/kyně **nevyužívají** zkrácené úvazky.

Co z dat vyplývá?

Velice kladně hodnotíme, že firma poskytuje velkorysou škálu benefitů:

- příspěvek na stravování nebo stravenky,
- příspěvek na připojištění,
- příspěvek na kulturní akce,
- příspěvek na sport,
- vzdělávání – soft skills,
- pružná pracovní doba,
- doprava do zaměstnání / příspěvek na dopravu,
- dovolená vyšší než 20 dní/rok,
- možnost používat služební auto i pro soukromé účely,
- možnost používat služební notebook i pro soukromé účely,
- možnost používat služební telefon i pro soukromé účely.

Z dotazníkového šetření však vyplývá, že jsou zaměstnanci/kyně s benefity spíše nespokojeni, doporučujeme se na tuto problematiku zaměřit.

Jak jsme zjistili z dalších šetření ve společnosti, systém benefitů není přehledně uveden na dostupném místě. Firma nemá intranet. Benefity pro zaměstnance přidělené k uživateli jsou vyvěšeny na nástěnce v podnicích (pokud je tam k dispozici, jinak komunikovány osobně od koordinátorů a manažerů podniku). Benefity nejsou ani zakotveny v základních dokumentech, jako jsou směrnice. Doporučovali bychom tedy i s ohledem na výše uvedenou nespokojenost zaměstnaných se na danou oblast zaměřit a pokusit se ji komunikovat srozumitelně, umístit na viditelné místo a ukotvit ji 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 a dovolenou vyšší než 20 dní v měsíci (v určitém smyslu také dopravu do zaměstnání či 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? Proč lidé nevyužívají zkrácené úvazky? Není možné zavést další z možných úprav: práce na zkrácený pracovní úvazek, pružná pracovní doba, práce z domova, 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.
- **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 (odborné kurzy, měkké dovednosti, jazykové kurzy). Je třeba ale zmínit, že pouze 21% dotázaných je poskytovaným vzděláváním spokojeno. Z dotazníků dále vyplynulo, že jen necelá polovina oslovených ví, proč jsou na dané školení posílána, a téměř polovina by uvítala širší nabídku školení. Z hlediska rozvoje je třeba



zdůraznit, že jen cca 1/3 lidí dále systematicky pracuje s výsledky školení. Navíc 73% respondentů za poslední rok nebylo na žádném školení.

Je pozitivní, že firma nabízí svým zaměstnaným možnost využívat nejrůznější kurzy a školení. Nicméně doporučujeme firmě udělat revizi 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.

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 kariéřním 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/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 žádnou relevantní statistiku. Z uvedeného tedy můžeme vyvodit, že firma se tématu zatím prakticky nevěnovala. Stejně tak se nijak nevěnuje podpoře aktivního otcovství.

Firma je však hodně mladá a zatím neřešila nástup na MD/RD u žádného zaměstnance/kyně.

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 odstoupné 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, zároveň osoba na MD/RD 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.

Ve společnosti zatím **řešili** jeden národnostní konflikt.

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?

Z dotazníkového šetření vyplývá, že Zaměstnanci/kyně cítí podporu ze strany svého nadřízeného. Většina dotazovaných vypovídá, že se v práci cítí příjemně a na pracovišti panují přátelské vztahy. Nikdo ze zaměstnanců nezažil na pracovišti diskriminaci a zaměstnanci se vesměs necítí v práci nervózně nebo ve stresu. Spory v práci považují respondenti za zcela výjimečné. Nicméně 15% zaměstnanců má problém pracovat v národnostně pestrém týmu, což není nízké číslo. Je tedy třeba s tímto fenoménem začít pracovat.

Zaměstnanci oceňují nejvyšší vedení, ze strany firmy cítí serióznost a zájem o "výchovu kvalitních" zaměstnanců. Schází jim pracovní možnosti v administrativě a v centru hlavního města Prahy či jeho blízkém okolí.

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 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“ marketingových materiálů a webových stránek firmy.

Na prvním obrázku po otevření webových stránek jsou 3 muži a 2 ženy, starší i mladší čili by se dalo říct, že odráží většinou společnost na pracovišti.

Příklad textu ze stránek:

Pro uchazeče

Našim uchazečům nabízíme zaměstnání dlouhodobého i krátkodobého charakteru vč. brigád, formou dočasného přidělení ke Klientovi.

Ke každému zaměstnanci přistupujeme individuálně a kromě pracovněprávní agendy řešíme i ubytování, které dotujeme. Našim pracovníkům poskytujeme také profesionální poradenské služby v souvislosti s hledáním zaměstnání.

Co se týče jazyka, v textech se využívá 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 „uchazeče a uchazečky“, případně přes lomítko „uchazeči/čky“. 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.

Firemní hodnoty společnosti

Respekt (úcta navzájem)

Se svými spolupracovníky a všemi obchodními partnery jednáme s respektem, důstojně, čestně a zdvořile. Absolutně se vyvarujeme diskriminace a obtěžování na pracovišti.

Velmi pozitivně hodnotíme výslovnou proklamací netolerance diskriminace a obtěžování na pracovišti.

Sociální zodpovědnost – charitativní činnost

Nejme lhostejní k osudům druhých lidí, pravidelně přispíváme rodičům v tíživé životní situaci a stali jsme se členy nadace Dobrý anděl, kam každý měsíc přispíváme.

Way to work je společensky zodpovědnou firmou, která se věnuje aktivitám přímo zahrnující oblast rodin a rodičovství.



Na stránkách firmy je navíc na první pohled viditelně umístěno logo ESF a projekt gender audit, což hodnotíme pozitivně, protože se firma přihlašuje k účasti na projektu, jež se snaží prosazovat rovné příležitosti v zaměstnání a není to v našich podmínkách ještě zcela běžné.

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.). Jak bylo zmíněno výše, tato společnost spolupracuje s dětskými domovy, podporuje stáže (zasazuje se o nestereotypní výběr zaměstnání dle pohlaví) a přes 3 roky přispívá nadaci Dobrý Anděl. Mimoto se jedná o personální agenturu a ze své podstaty prosazují rovnost na pracovním trhu.



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 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, 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 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.