



půl
na
půl

ROVNÉ
PŘÍLEŽITOSTI
ŽEN A MUŽŮ

S | ,irJiM

S |

í!

• **NÁKLADY A ZISKY
ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ
PRO ŽENY A MUŽE
SBORNÍK TEXTŮ**

05.
2.1.



ISTVF

**GENDER
STUDIES** /p\
® J

Mach

d v rámci projektu EU EQUAL "Půl na půl - rovné příležitosti žen a mužů" koordinovaném Gender Studies, o.p.s., který je spolufinancován Evropským sociálním fondem EU a státním rozpočtem České republiky.

NÁKLADY A ZISKY ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ PRO ŽENY A MUŽE
Sborník textů
Gender Studies 2007

Tato publikace vychází v rámci projektu EU EQUAL „Půl na půl - rovné příležitosti žen a mužů“ koordinovaném Gender Studies, o.p.s., který je spolufinancován Evropským sociálním fondem EU a státním rozpočtem České republiky.

Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže: sborník textů
Vydává Gender Studies, o.p.s. v roce 2007.
Gorazdova 20, 120 00 Praha 2

SUÍDIES ©

<http://www.gencterstudies.cz>
<http://www.rovneprilezitosti.cz>

Poděkování

Celý tým Gender Studies, o.p.s. děkuje všem přispěvatelkám a přispěvatelům, kteří věnovali čas a úsilí tomu, aby tato publikace mohla vzniknout.

Editorka: Mgr. Kateřina Machovcová
Design a obálka: Bára Mottlová

ISBN:80-86520-U-5

OBSAH

ÚVOD	2
ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI - DOBRÁ NEBO ŠPATNÁ INVESTICE?	4
INTEGRACE PRINCIPŮ GENDEROVE ROVNOSTI DO PERSONÁLNÍ POLITIKY ORGANIZACÍ	7
STUDIE SOUVISLOSTÍ MEZI ROVNÝMI PŘÍLEŽITOSTMI A ZISKOVOSTÍ FIREM	12
PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE VE FIRMÁCH PŮSOBÍCÍCH V ČR	19
PODPORA ROZVOJE ŽEN V AIR PRODUCTS	20
CHANNEL CROSSINGS - ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI ŽEN A MUŽŮ V MALÉ ORGANIZACI	22
REINTEGRACE MATEK PO MATEŘSKÉ DOVOLENÉ V PIVOVARECH STAROPRAMEN	23
PODPORA RŮZNORODOSTI A PROFESIONÁLNÍHO ROZVOJE ŽEN V GLOBÁLNÍ FIRMĚ TETRA PAK	25
ROZHODUJÍCÍ FAKTOR: SOUVISLOST MEZI GENDEROVOU DIVERZITOU A VÝKONNOSTÍ FIREM	27
NEVNÍMÁ-LI MANAGEMENT ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI JAKO PODSTATNÉ, VŠE JDE JEN NAPŮL	31
ZÁKLADNÍ VÝSTUPY ANALÝZY NÁKLADŮ A ZISKŮ: VLIV PRORODINNÝCH OPATŘENÍ NA PODNIKOVOU EKONOMIKU	33
EFEKTIVNÍ DÁRCOVSTVÍ FIREM	42
PROSAZOVÁNÍ POLITIKY ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ JE PRO PR PODNIKU VÝHODNÉ	45
PARTNERSTVÍ PŘI SLAĎOVÁNÍ RODINNÉHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA	49
DODRŽOVÁNÍ ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ ŽEN A MUŽŮ V PRACOVNĚPRÁVNÍCH VZTAZÍCH	52
SLOVNÍČEK POJMŮ	56
EU EQUAL ..PŮL NA PŮL - ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI ŽEN A MUŽŮ" (FIFTY - FIFTY)	58

UVOD

ASTRID LERTHERT
ZÁSTUPKYNĚ ORGANIZACE WORK&LIFE
SÍDLÍCÍ V BONNU, EXPERTKA ZAVÁDĚNÍ
AUDITU „RODINA A ZAMĚŠTNÁNÍ“

Podíl vzdělaných a kvalifikovaných žen ve společnosti neustále stoupá a nabízí neopomenutelnou kapacitu. Přesto kvalifikace žen a jejich potenciál nejsou ve firmách plně využívány, a to zejména s ohledem na rozdíly v zastoupení žen a mužů ve vedení podniků. Příčiny tohoto stavu bývají komplexně nazývány skleněným stropem. Jedná se o bariéry mezi středním a vyšším managementem, které ženám ztěžují postup do vyšších pozic. Jedním z důvodů, proč tyto bariéry stále existují, je nedostatečná pozornost problematice sladování osobního a pracovního života. Jsou to především ženy, kdo se stará o děti a další soukromé záležitosti (domácnost, péče o rodiče, vztahy s přáteli atp.).

V následujícím textu naleznete ověřené souvislosti mezi programy podpory sladování osobního a pracovního života (work-life balance) a dalšími faktory.

Proč work&life balance a co to znamená být firma přátelská rodině?

Velmi často se s prosazováním rodině přátelských politik pojí představy, že:

- » zaměstnaní s dětmi jsou permanentně privilegovaní
- » pouze služby spojené s péčí o děti jsou relevantním tématem
- » firma má podporovat zaměstnané ve všech problematických osobních situacích
- » data, fakta a finanční rozvaha jsou irelevantní

Přítom uplatňování strategie work-life balance znamená, že firma sleduje investice v oblasti lidských zdrojů v dlouhodobé perspektivě. A aby toto mohla realizovat, je nutné získávat konkrétní údaje. Dalším důležitým bodem je, aby work-life balance opatření nebyla zaměřena pouze pro ženy nebo matky. I muži/otcové mají být osloveni takovou personální politikou. Ženy jsou stále častěji vzdělávány stejnou měrou jako muži a firmy, které neřeší dlouhodobý odchod na mateřskou dovolenou, ztrácejí know-how a investice do vzdělání.

Studie Gallop, která je opakována každý rok, zjistila v roce 2004 že pouze 13% německých zaměstnanců je opravdu oddaných své práci (15%žen, 10%mužů), 69% pracuje pouze tak, aby vyhovělo požadavkům. 18% nemá žádný výrazný závazek vůči svému podniku. Tyto výsledky poukazují na ekonomickou ztrátu přibližně 250 miliard euro, to je cca 6500 eur/zaměstnaný. Mezi důvody této zbytečné ztráty patří nezájem či nejasná očekávání vedení podniků vůči soukromému životu zaměstnaných. Přidává se i nedostatečný trénink a malý prostor pro profesní rozvoj. To všechno přispívá k zvýšené míře absencí: zaměstnaní s nižší mírou emočního zapojení mají až o 4 dny více absencí než zaměstnaní s vysokou mírou zapojení. To vytváří 7,5 miliard eur mzdových nákladů, které však nepřinášejí zboží ani služby. Dalším neopomenutelným faktem je, že 74% angažovaných zaměstnaných doporučuje zboží a služby dané firmy dalším potenciálním zákazníkům (např. přátelé, rodina, aj.).To je důležité pro každý podnik!

Výstupy Studie Gallop podporují data zjištěná americkou společností CCH ve výzkumu neplánovaných absencí: 41% neočekávaných absencí je spojeno s rodinnými a osobními potřebami a povinnostmi (23% rodinné povinnosti, 18% osobní potřeby). Některé z těchto dní by mohly být ušetřeny, kdyby byly nabídnuty (lepší) programy sladování osobního a pracovního života.

V naší instituci work&life jsme v roce 2003 realizovali projekt podpořený EU, zapojilo se 10 německých a rakouských firem. Reprezentovány byly malé a střední i velké firmy z různých oblastí. Cílem projektu bylo zjistit významné vztahy

mezi firemními náklady na work-life balance a předcházení ztrát. Bylo překvapivé zjistit, jak málo dat souvisejících s lidskými zdroji bylo k dispozici. Zmíněný projekt skončil v prosinci 2003 a instituce work&life pokračovala v zjišťování nákladů a zisků work-life balance programů. V současnosti zhodnocujeme work-life balance program v německé energetické organizaci, která usiluje o zkrácení délky rodičovské dovolené. Ze zákona je umožněno volno po dobu max. 36 měsíců, které je spojeno s garancí pracovního místa, což však zaměstnavatelům přináší problémy. Během tohoto období musí být práce vykonána kolegy a kolegyněmi či dočasně najatými osobami, které nemají všechny potřebné zkušenosti a dovednosti. Na základě informací z různých národních i mezinárodních studií nabídla uveřejněná energetická firma program hlídání dětí a za rok a půl existence této nabídky se podařilo dosáhnout výrazného snížení čerpaného volna: průměrně se snížilo z 32 měsíců na 17. Srovnáním ekonomických údajů před a po zavedení programu jsme došli k závěru, že každé investované euro přineslo úsporu ve výši 4 eur, protože rodiče se

- » mohou koncentrovat na svou práci
- nemusí starat o hledání uspokojivé a dostupné péče
- » mohou vrátit do zaměstnání dříve a investice do lidských zdrojů se tak mohou navrátit i z krátkodobého hlediska.

Tato i další studie přesvědčivě ukazují, že implementace rodinně vstřícné personální politiky není jenom finančně efektivní, ale zvyšuje i motivaci a identifikaci zaměstnaných. Toto jsou nejdůležitější efekty, které je potřeba si uvědomit.



ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI - DOBRÁ NEBO ŠPATNÁ INVESTICE?

HANA VELÍŠKOVÁ, ČESKÁ SPOLEČNOST
PRO ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ, O.S.

JI

Hovoří-li se o rovných příležitostech ve firemní praxi, nezdá se, že bychom se mohli setkat s názorem, že systémy a nástroje pro jejich podporu jsou příliš drahé. Řada manažerů se také obává související administrativy nebo nároků na organizaci práce. Jsou tyto obavy opodstatněné? Stojí rovné příležitosti moc času a peněz? Na první pohled to tak možná vypadá. Proč se však tedy jimi zabývají zejména společnosti, které jsou proslulé tlakem na snižování nákladů, vysokou produktivitu práce a efektivitu procesu? Že by přece jen šlo o investice, které se firmám finančně vyplatí?

Rovné příležitosti jako reklama

Možná si řeknete, že kdo hodně vydělává, může si dovolit vynaložit více peněz na reklamu nebo na vylepšování firemní image. Ale není to spíše naopak? Nepřináší reklama zvýšení zisků a není firemní image základem návratnosti investic? Vždyť při dnešní široké nabídce služeb i produktů srovnatelné kvality se zákazníci často rozhodují podle toho, jak je jim která značka sympatická. A z historie známe řadu příkladů, kdy dobře namířená reklamní kampaň vynesla neznámou firmu mezi světovou špičku.

Nabízí se ovšem otázka, zda jsou rovné příležitosti natolik atraktivní, aby zvýšily popularitu společnosti u zákazníků. Řada firem je přesvědčena, že ano, neboť emancipace a různorodost jsou výraznými charakteristikami současné doby a zejména mladí lidé je berou za své. Již před řadou let na tuto skutečnost úspěšně vsadila značka Benneton, když zaplnila své billboardy fotografiemi objímajících se lidí různé barvy pleti. Nedávno zase rozvířila stojaté vody kosmetických reklam značka Dove, když v rozporu s unifikovaným vzorem anorektické krásy obsadila do své kampaně sympatické boubelky či starší dámy. Perfektně tak vystihla, že tradičně prezentovaný nedosažitelný ideál řadu zákazníků spíše irituje. Vždyť většina žen se chce cítit přitažlivá bez ohledu na nějaké ty vrásky nebo kila navíc.

Produkt šitý na míru

Objevují se také příklady firem, které na myšlenku rovných šancí založily nejen svou reklamní kampaň, ale přímo samotný vývoj produktu. Jedním z nejzajímavějších příkladů je projekt „Your Concept Car“ - zkráceně YCC - společností Volvo. Na jeho počátku byl nápad vytvořit auto primárně zacílené na nejrychleji se rozrůstající skupinu zákazníků: moderní úspěšné ženy. Aby bylo skutečně jim „šité na míru“, připravoval jeho vývoj výhradně ženský tým, který navíc sbíral názory, zkušenosti a komentáře od dalších 400 zaměstnankyň Volvo Cars. A výsledek stál za to. Podařilo se navrhnout vůz, který je díky řadě promyšlených detailů podstatně příjemnější k užívání, a to nejen pro ženy. *Podle premiéry v Ženevě jsme poskytovali 200 rozhovorů denně*, popisuje Camilla Palmertz, vedoucí projektu, enormní zájem, který nový automobil vyvolal.

Představujete si YCC jako malé a roztomilé autíčko? Omyl! Tak mělo dříve vypadat typické „druhé“ auto do rodiny, sloužící hlavně ženám v domácnosti, když jedou na nákup anebo vezou děti do nedaleké školy. Jenomže role žen se mění. Když bylo auto na loňském veletrhu v Ženevě odhaleno, mnoho lidí překvapilo, že se jedná o zřetelně sportovní vůz. Camilla Palmertz k tomu uvádí: *Dnešní ženy jsou jiné než před 20 - 30 lety. Pořizují si děti později a kombinují rodinu s kariérou. Také zůstávají aktivní do mnohem vyššího věku. Navíc doba, kdy jsou děti jsou malé, představuje v životě poměrně krátký časový úsek. YCC musí odrážet aktivní životní styl dnešních žen. Musí odpovídat požadavkům zákazníků a zákazníků v dlouhodobém časovém horizontu.*

Různorodé týmy jsou výkonnější

Projekt YCC by se nikdy nemohl uskutečnit, pokud by společnost Volvo Cars nebyla schopna sestavit čistě ženský tým špičkových specialistek a dát jim důvěru při práci na vývoji nového produktu. Jak je z tohoto příkladu vidět, ženy si začínají dobývat významné pozice i v dříve tradičně mužském světě, jako je výroba automobilů. Mnohé organizace se snaží talentované ženy v kariérovém růstu aktivně podporovat, tak aby jejich podíl ve vedení dlouhodobě vzrůstal. V typicky feminizovaném sektoru, jako je například školství, naopak vnímáme úsilí přilákat co nejvíce mužů.

Má to svou logiku. Většina lidí se shoduje, že lépe se pracuje ve smíšeném týmu než ve skupině složené ze samých žen či mužů. Různorodost pracovního kolektivu však nepřispívá jen k příjemnějšímu pocitu jednotlivců, ale má také výrazný pozitivní vliv na celkový pracovní výkon. Přesvědčivě to prokázal Meredith Belbin, jeden z hlavních guru týmového managementu minulého století, když definoval 8 základních rolí potřebných pro optimální výkon pracovního týmu. Svá tvrzení podložil výsledky dlouhodobého testování stovek pracovních skupin, ze kterých jasně vyplývá, že různorodé týmy jsou při řešení stejného úkolu podstatně úspěšnější než týmy složené z podobných jedinců (například ze samých vůdčích osobností nebo ze samých analytiků).

Důležitý je správný výběr

Každý projekt totiž obnáší řadu různých kroků, pro něž je zapotřebí jedinců s rozdílným nadáním a temperamentem. Gabriela Kotoučová, HR manažerka ze společnosti Conoco Phillips, k tomu říká: *Vedoucí by při náboru měli kromě kvalifikace brát v úvahu také osobní dovednosti a vlastnosti kandidátů. Měli by přemýšlet, jací lidé v jejich oddělení chybí, a nevytvářet „jednobarevné“ týmy, v nichž jsou podřízení malou kopií svého šéfa. Možná by se jim to mohlo zdát jednodušší, protože s podobnými jedinci se snáze domluví, ale v týmu by jim pak některé podstatné dovednosti chyběly. Vítkových situací se pak stává, že slabý výkon oddělení brzdí celou firmu.*

Jak ale poznat, kteří kandidáti mají požadované dovednosti? Běžný pohovor podle životopisu považují zkušení personalisté za dosti nespolehlivý. Uchazečům o zaměstnání dává příliš velký prostor pro zkeslování a zastírání skutečnosti, a manažerům naopak pro povrchní posuzování lidí skrze vlastní předsudky a stereotypy. V organizacích s propracovanými HR procesy se proto spíše uplatňují praktické a psychologické testy, assessment centra nebo speciální kompetenční pohovory. Vyplatí se firmám investovat do těchto metod? *Docela určitě. Časově nejsou tyto postupy o mnoho náročnější a pokud jsou lidé, kteří nábor řídí, dobře proškoleni, dá se mnoho věcí zvládnout interně. Každopádně chybný výběr stojí mnohem více času i peněz, a navíc hrozí ztráta motivace stávajících zaměstnanců. Zejména u manažerských pozic nedoporučuji takto riskovat, radí Gabriela Kotoučová.*

Různorodost vyžaduje dobrý management

Vytváření různorodých týmů, v nichž spolu pracují lidé lišící se věkem, zázemím, hodnotami i přístupem k práci, ovšem klade vysoké nároky na manažerské schopnosti řídicího pracovníka. A to nejen po stránce komunikace a řešení konfliktů, ale i po stránce schopnosti obhájit svou vedoucí roli. Vždyť pokud si manažer chce udržet autoritu před podřízenými, kteří jsou výrazně jiní anebo jej dokonce v něčem předstihují, musí se mnohem více snažit získat si jejich uznání a respekt. Podobně to platí mezi kolegy na stejné úrovni.

Náročné jsou zejména situace, kdy se nabourávají tradiční schémata, např. když mladý vedoucí řídí výrazně starší podřízené, nebo když žena šéfuje mužům. *Zdaleka ne každý šéf takový tlak zvládne, podotýká Tomáš Hajzler, managing partner společnosti PeopleComm, která se věnuje vzdělávání manažerů. Slabí nebo nevyzrálí manažeři obvykle přitvrdí v direktivním rozhodování, případně propustí hlavní „rebely“ (což ovšem často bývají nejvýraznější, a tudíž nejschopnější osobnosti týmu). Bohužel si tím někdy sami podřežou větev, na které sedí: vždyť jejich výsledky závisí i na kvalitě jejich podřízených.*

Také flexibilní formy práce (např. práce z domova, pružná pracovní doba, částečné či střídavé úvazky apod.), které organizace dbající na různorodost zaměstnancům obvykle umožňují, vyžadují vyšší manažerské soustředění, zejména na co se týče organizace a plánování činností. A nejen to. Vedení týmu, jehož členové často pracují mimo kancelář, prověří schopnosti nadřízeného i po stránce motivace, kontroly a předávání informací. Lze tedy dovozovat, že společnosti, které cíleně dbají na různorodost a rovné příležitosti, musí nabírat a vychovávat kvalitnější manažery. A to má opět pozitivní vliv na celkový organizační výkon.

Diverzita jako konkurenční výhoda při náboru

Pojďme se ještě na chvíli vrátit k rovným příležitostem jako dobré reklamě, a sice v souvislosti s náborem. Možná jste si všimli, že některé společnosti ve svých inzerátech i při dalších příležitostech rády zdůrazňují, že jsou zaměstnavatelem vyznávajícím různorodost a rovnoprávnost. Takové organizace obvykle dbají na sladování osobního a pracovního života a kromě flexibilních a zkrácených úvazků či práce z domova nabízejí nejružnější rodinné orientované benefity, např. jesle či školku na pracovišti, příspěvky na hlídání dětí či na péči o zdravotně postižené osoby apod.

Mohou tak přilákat více kvalitních kandidátů? Samozřejmě, že ano! Vždyť existuje řada vynikajících odborníků, kteří kvůli momentální rodinné či jiné osobní situaci potřebují od zaměstnavatele určitou vstřícnost. Pokud ji nenajdou ve své stávající organizaci, odejdou jinam. A nejspíše tam i zůstanou, až se jejich situace změní a oni budou opět schopni pracovat ve standardní pracovní době. Mějme tedy na paměti, že nejen zaměstnavatel, ale i uchazeči o zaměstnání si vybírají a záleží jim na tom, v jakém prostředí a s jakými lidmi budou pracovat.

Paki Holvander, diverzity manažerka ze stockholmského místního úřadu Norrtälje k tomu říká: *Zaměření na diverzitu je pro nás mimo jiné i způsobem, jak učinit práci v naší městské části atraktivnější pro mladé lidi. Věkový průměr našich pracovníků je příliš vysoký. Potřebujeme více mladých lidí s čerstvými, neotřelými nápady. Ti však dnes nehledají jistotu a klid, na nichž státní sektor stavěl svou přitažlivost. Naopak. Lákají je dynamické a rozmanité společnosti, kde se toho hodně děje a kde se mohou rychle učit novým věcem. Chceme-li obstát v konkurenci na trhu práce, musíme mít co nabídnout.*

Příklad z praxe

Lze však přínos zavedení rovných příležitostí konkrétně finančně vyčíslit? Samozřejmě že ano, pokud změříme konkrétní vstupní i výstupní údaje, jako v následujícím případě ze společnosti, která nám umožnila nahlédnout do svých procesů, ale nepřála si zveřejnit své jméno. Jednalo se o organizaci, která dokázala v praxi odstranit tzv. „skleněný strop“ čili bariéru pro kariérový růst talentovaných žen. Problém se týkal nejnižší organizační úrovně, na níž pracovalo asi 500 zaměstnanců, většinou mladých středoškolaček s krátkou praxí. Vykonávaly poměrně stereotypní a finančně málo ohodnocenou práci, atak měly samozřejmě zájem o lepší místo. Když se však několikrát za rok hledal kandidát na jim nadřazenou pozici, vždy byl vybrán externě.

Oddělení lidských zdrojů se rozhodlo do problému zasáhnout. *Zdálo se nám nemožné, aby se mezi téměř pěti sty administrátorkami nenašla alespoň jedna vhodná adeptka na místo junior manažerky, popisuje tehdejší situaci personální manažerka společnosti. Proto jsme iniciovali projekt, jehož cílem bylo zvýšit jejich šance na povýšení. Pomocí assessment centra bylo vybráno deset nadaných žen, které absolvovaly komplexní roční vzdělávací program. Výsledek předčil očekávání: všechny vybrané zaměstnankyně do roka získaly zajímavé místo na vyšších příčkách firemního žebříčku!*

A konkrétní finanční přínos? Celková úspora nákladů za nábor byla vyčíslena na 650 tisíc Kč ročně. Jednak odpadla potřeba externí inzerce na vyšší řídicí pozice a jednak došlo ke snížení nákladů na nábor administrátorů díky výraznému snížení fluktuace, neboť lidé na nejnižším stupni řízení dostali signál, že mají v organizaci prostor pro osobní růst. Náklady na projekt přitom činily pouze 150 tisíc Kč za externí assessment centrum, jinak se celý vzdělávací program řešil interně zapojením liniových manažerů a personalistů. Jejich čas zde nevyčísľujeme, jelikož i ten se ušetřil snížením objemu nábora. *Celkem jsme tedy ušetřili půl milionu Kč ročně a ještě jsme dosáhli zvýšení motivace zaměstnanců na základních pozicích,* uzavírá personální manažerka.

Návratnost investic do rovných příležitostí

Ze všech výše uvedených příkladů je patrné, že k vylepšení firemních procesů, tak aby podporovaly různorodost a rovnoprávnost, nejsou ani tolik zapotřebí velké finanční investice či zvýšená administrativa, jako spíše osobní energie a snaha měnit věci k lepšímu. Je třeba počítat s tím, že myšlení lidí se neobráťí ze dne na den, a tak hodně času stojí vysvětlování přínosů zaváděných změn, případně (jako např. při implementaci složitějších metod nábora a výběru) praktická školení manažerů, jak s novými postupy zacházet.

Vložený čas se vrátí v podobě hladšího a kvalitnějšího fungování procesu. Jak říká Patricia Hewitt, britská ministryně zdravotnictví, *rovné příležitosti nejsou jen věcí politické korektnosti, ale věcí zdravého obchodního rozumu.* Organizace, které chtějí dlouhodobě dosahovat kvalitních výsledků, by jim tedy rozhodně měly věnovat pozornost.

INTEGRACE PRINCIPŮ GENDEROVĚ ROVNOSTI DO PERSONÁLNÍ POLITIKY ORGANIZACÍ

KAREL PAVLICA, VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ



Príspevek je venovaný objasnení dôvodů i metod postupného zakomponování principů genderově rovnosti do života a personální politiky firem. Přestože je adresován zejména personálním manažerům a manažerkám, jednou z jeho ambic je přispět k překonávání obecné nedůvěry řady Čechů (a Češek) k diskusi a řešení otázek spojených s rovností žen a mužů. Jako takový vychází především ze zahraničních poznatků. Vlastní zkušenosti mnoha renomovaných zahraničních firem (např. Siemens, AstraZeneca, Motorola, Deloitte & Touche) totiž dnes jasně ukazují, že aktivní řešení genderově problematiky se (i přes počáteční nejistotu a náklady) podnikům „vyplácí“. Jinými slovy řečeno, snahy o prosazování rovnosti žen a mužů v organizacích se vedle apelu na obecné humanistické a etické principy můžou opírat rovněž o konkrétní ekonomické argumenty.

Celý proces postupné změny organizace na podnik, v němž mají ženy i muži skutečně (nejen formálně) rovný přístup ke všem zdrojům a příležitostem, ve kterém nedochází k diskriminaci pracovníků na základě jejich pohlaví, lze s ohledem na naše podmínky popsat jako (opakující se) cyklus šesti základních kroků:

- I. Psychologická příprava a osobnostní „přeladění“
- II. Shromáždění přesvědčivých důvodů ke změnám
- III. Rozhodnutí a informační kampaň o potřebě změn
- IV. Firemní audit v oblasti genderových vztahů
- V. Návrh a prosazování konkrétních opatření a změn
- VI. Vyhodnocování výsledků změn

I. Psychologická příprava a osobnostní „přeladění“

Úspěch při prosazování změn v oblasti vztahů žen a mužů v organizacích působících na českém trhu je do značné míry podmíněn ochotou a nezdídkou i odvahou konkrétního člověka či skupiny podobně smýšlejících lidí. V podstatě nejde o nic jiného, než aby si někdo vůbec připustil, že přes převládající atmosféru a názory lidí v podniku (i ve společnosti) nemusí být situace v oblasti genderových vztahů optimální ani bezproblémová. V praxi by mělo jít zejména o iniciativy ze strany personálních manažerů a manažerek.

Z vlastní výzkumné i pedagogické zkušenosti vím, že v očích mnoha českých manažerů a manažerek i pracovníků a pracovnic se vztahy mužů a žen jeví jako rovné a odpovídající. Nejčastěji je přitom poukazováno na „fakt“, že pokud jde o kariéru, tak záleží pouze na daném jednotlivci, jeho chuti, ambicích a schopnostech. Minimální přítomnost žen ve vyšších řídicích strukturách bývá vesměs chápána jako přirozená daná jinými zájmy a vyšší mírou péče matek o děti a rodinu.

Ve stadiu psychologické či vlastní vnitřní přípravy je potřebné osvojit si novou optiku pohledu na problematiku genderových vztahů. Je přitom žádoucí vyhnout se různým nevěcným osobním konfrontacím a hádkám s nositeli „většinového“ názoru. Mnohem užitečnější je věnovat čas studiu odborných podkladů a poznatků z různých dostupných zdrojů (české i zahraniční výzkumy a případové studie), prováděnému s předběžným vyhodnocováním situace ve vlastní firmě a snahou o spolupráci s podobně otevřenými osobami.

II. Shromáždění přesvědčivých důvodů ke změnám

Mobilizující, studijní a poznávací aktivity v průběhu psychologické přípravy by měly vyústit ve shromáždění a systematické uspořádání argumentů přesvědčivě dokládajících potřebu i užitečnost případných změn pro podnik. Uvede-

né argumenty a důvody je potřebné zpracovat do podoby uceleného návrhu nového strategického projektu v oblasti personální práce a politiky organizace. Přípravu navrhuje žádoucí předem konzultovat s vrcholovým vedením firmy. Součástí předběžné diskuze by mělo být také dohodnutí vhodné příležitosti k prezentaci a obhajobě projektu (např. rozhodně by nemělo jít o poslední bod náročného celodenního jednání).

Žádnou podstatnou změnu nelze prosadit pouhým apelem na morálku a svědomí lidí. Proto je potřebné, aby navrhovatel(-é) nové personální politiky v oblasti genderových vztahů připravili a předložili především prakticky podložené argumenty, které jasně sdělují, jaké efekty mohou změny v oblasti vztahů žen a mužů organizaci přinést. Podobné argumenty lze obecně rozřadit do několika kategorií:

- » **Využití principů a základních myšlenek managementu diverzity.** Řešení genderové problematiky je součástí obecnějšího směru, v personalistice známého pod názvem "management diverzity". Jeho hlavním smyslem je vytváření organizačního prostředí, v němž není žádný člověk diskriminován na základě pouhé skutečnosti, že se nějak sociálně (např. rasa, národnost, společenská třída, gender) a/nebo osobně (např. tělesné postižení, věk, sexuální orientace) odlišuje od tzv. "většiny". Poznatky z oblasti managementu diverzity dokládají, že pracovní kolektivy a organizace, které umožňují plnohodnotné a rovné zapojení různým skupinám zaměstnanců, vlastně vytvářejí prostor pro využití široké škály různorodých zkušeností, názorů a přístupů. Tím se stávají flexibilnějšími, přizpůsobivějšími a dlouhodobě efektivnějšími nežli podniky, které problematiku diverzity ignorují. V organizacích orientovaných na efektivní řízení diverzity se lidé učí vnímat odlišnost a mezilidské rozdíly jako přirozený (a také žádoucí) stav věcí. Konflikty se v nich proto řeší s ohledem na zájmy všech zúčastněných stran, ne cestou mocenského boje. Tím ze života podniků mizí projevy nežádoucí rivality, neucty a netolerance.
- **Pracovní motivace a spokojenost.** Uplatňování principů genderové rovnosti a managementu diverzity má podstatný vliv na pracovní motivaci a spokojenost pracovníků. Nejde přitom pouze o to, že v nediskriminujícím prostředí se cítí všichni pracovníci a pracovnice celkově bezpečněji a jistěji, ale také o skutečnost, že tyto podmínky pozitivně ovlivňují ambice a chuť lidí podávat kvalitní pracovní výkony. Když zaměstnaní ve svém každodenním životě a práci vidí, že snažení žádného člověka není v podniku předem odmítáno ani odsuzováno, začínají o svých úkolech a kariéře uvažovat mnohem aktivněji a odpovědněji.
- » **Formování a stabilizace kvalitního zaměstnaneckého kolektivu.** Organizace mohou ze systematické péče a zájmu o politiku genderové rovnosti těžit také v oblasti rozvoje a stabilizace zaměstnaneckého kolektivu. Vytváření podmínek k rovnému uplatňování vede nejen k efektivnějšímu využívání odborného i lidského potenciálu všech zaměstnáváných žen, ale také do podniku láká další schopné a ambiciózní ženy z okolí. Aktivní personální politika v oblasti genderových vztahů tak může usnadnit řešení častého problému řady firem, spočívajícího v hledání odpovědi na otázku: „Kde nabrat schopné zaměstnance?“ Dle statistických údajů je vzdělanostní úroveň českých žen v průměru vyšší než u mužů. I tato, byť hrubá a obecná data ilustrují, jakým potenciálem se v Čechách doposud často plýtvá.
- **Politické argumenty.** V zemích EU je problematika genderové rovnosti již delší dobu systematicky rozpracovávána. Její principy se staly nedílnou součástí řady významných legislativních opatření a jsou také prosazovány různými vládními i nevládními institucemi. Politické argumenty v zásadě sdělují, že podnik, který chce v rámci EU dlouhodobě prosperovat a ucházet se o zajímavé zakázky, musí být schopen doložit, že se aktivně zabývá vytvářením podmínek rovného uplatnění žen a mužů ve všech oblastech organizačního života.
- » **Positivní dopady na image organizace.** Jak naznačuje předchozí bod, podnik pečující o genderovou rovnost se nechová racionálně a efektivně pouze ve vztahu ke svým - aktuálním i potenciálním - zaměstnancům, ale také ke svému okolí obecně. V době, kdy se úkol upoutat na sebe pozornost a pozitivně něčím zaujmout stává pro řadu firem stále náročnějším, může hrát politika rovných příležitostí také roli významného marketingového nástroje. Podnik, který dává nejrůznějšími věcnými (konkrétní opatření a iniciativy v oblasti personální práce) i symbolickými (reklama, propagace, podnikové materiály atd.) prostředky otevřeně najevo, že genderová rovnost představuje jednu z jeho strategických priorit, si vytváří nové příležitosti k originální prezentaci v různých médiích a získá si řadu žen (tj. zákaznic, klientek, partnerek ...) na svoji stranu. Další možnost zlepšení image představuje účast a dobré umístění v některé z uznávaných veřejných soutěží - např. „Soutěž o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v ČR“ organizovaná společností Gender Studies, o.p.s. ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR a Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. Management žádné firmy se určitě nebude muset stydět, když se "jeho" organizace ocitne ve společnosti již oceněných podniků - Hewlett-Packard, IBM, Oskar Mobil či PricewaterhouseCoopers.

Výše uvedené kategorie argumentů pro uplatňování politiky rovných příležitostí žen a mužů představují oblasti, na které je dobré při obhajobě navrhovaného projektu pamatovat. V praxi je potom žádoucí doplnit tyto obecné argumenty o konkrétní příklady z praxe vybraných organizací. Prezentované důvody by rovněž měly zohledňovat specifickou situaci a potřeby dané firmy.

III. Rozhodnutí a informační kampaň o potřebě změn

Zatímco v případě kroků 1 a 2 jsme uvažovali o aktivitě a nasazení zejména na úrovni personálních manažerů a manažerek, krok třetí představuje úkol, za který by mělo převzít odpovědnost vrcholové vedení organizace. V případě shromažďování a prezentace důvodů ke změně šlo zejména o potřebu neopominout skutečnost, že každý podnik je především ekonomicky a pragmaticky se chovajícím subjektem. Nyní je však nutné vzít na vědomí fakt, že personálisté obvykle nedisponují vlivem, mocí a ani kompetencemi, které by jim umožňovaly přesvědčit pracovníky organizace o potřebě zásadních strategických změn. Jinými slovy řečeno, žádnou novou iniciativu ani opatření se nepodaří uvést do života, pokud za ní pracovníci firmy jasně nevidí podporu a zájem ze strany vrcholového managementu. Je na vedení podniku, aby všem zaměstnancům jednoznačně a různými prostředky (ústně, písemně, elektronicky atd.) přetlumočilo své rozhodnutí o novém strategickém cíli v oblasti personální politiky a práce. Toto rozhodnutí musí být nejen srozumitelně a přesvědčivě zdůvodněno (viz i předchozí krok 2), ale také rozvedeno do konkrétních realizačních etap (viz následující kroky 4, 5 a 6). Zaměstnaní musí vědět co, proč a jak se bude odehrávat.

IV. Firemní audit v oblasti genderových vztahů

Hlavním úkolem předchozích kroků byla základní orientace v problematice genderových vztahů a vypracování rámcového projektu ke změnám v dané oblasti. Nyní je potřebné dopodrobna zmapovat situaci uvnitř samotného podniku a blíže se seznámit také s možnými cestami a metodami zavádění genderové rovnosti. Základní prostředek ke splnění uvedeného cíle představuje metodika sociálního auditu, čili systematického výzkumu zaměřeného na kritické srovnání stávající situace s požadovaným optimem. Celý proces lze rozfázovat do etap vnitřního a vnějšího výzkumu.

a) Vnitřní výzkum. Tato fáze výzkumu by měla podnikovému vedení poskytnout kvantitativní i kvalitativní údaje o postavení žen a mužů v organizaci. Kvantitativně je žádoucí postihnout zejména následující oblasti genderových vztahů:

- Statistické ukazatele situace v oblasti odměňování žen a mužů.
- » Procentní zastoupení žen napříč organizačními hierarchiemi, odděleními i jednotlivými pracovními místy.
- Statistiky srovnávající úspěšnost žen a mužů připravovaných pro manažerskou kariéru.
- » Údaje o fluktuaci a absentérství žen i mužů a o jejich nejčastějších příčinách.
- » Informace o využívání alternativních a flexibilních forem zaměstnání (pokud je organizace nabízí).

Zatímco kvantitativní údaje mají přinášet relativně věcný obrázek o situaci v podniku, kvalitativní data se zaměřují na zprostředkování informací o tom, jak ženy a muži vnímají firmu a svoje postavení v ní. Konkrétně je potřebné zajistit informace o postojích a spokojenosti pracovníků a pracovnic s následujícími oblastmi organizačního života:

- ^m Hodnocení úrovně fyzických a sociálních pracovních podmínek.
- ^m Přístup k rozvojovým příležitostem, vnímání kariérních možností a perspektiv svého dalšího působení v podniku.
- » Spokojenost se stylem vedení a podporou ze strany nadřízených.
- ^m Pociťovaná úroveň uznání a respektu ze strany podniku a jeho vedení.
- Znalost a spokojenost se systémem hodnocení pracovníků a jejich výkonu.
- » Vnímání a hodnocení systému odměňování.
- » Možnosti vlivu na dění v organizaci.

Sběrem a vyhodnocením kvantitativních i kvalitativních údajů je vhodné pověřit profesionály z vnějšího prostředí podniku. Skutečně dobrý výzkum totiž předpokládá znalost a zkušenosti z práce s různými metodami. Tím, že výzkum provádí externí odborníci, se navíc podstatně zvyšuje pravděpodobnost jeho objektivity i ochoty zaměstnanců k aktivní spolupráci na něm.

b) Vnější výzkum. Na analýzu genderových vztahů uvnitř organizace by měla navazovat snaha o poznání, jak problematiku postavení žen a mužů řeší v jiných firmách. V zásadě lze doporučit následující postup:

- » Výběr podniku (podniků) vhodného ke srovnání. Při výběru je nutné zohlednit minimálně dvě kritéria - mělo by jít o organizaci, (1) která má s řešením genderových otázek delší, pozitivní zkušenosti a (2) která si je s analyzovaným podnikem do určité míry (sektor a obor podnikání, velikost, finanční možnosti apod.) příbuzná.

- Sběr a vyhodnocení údajů o řešení genderové problematiky ve vybrané organizaci.
- Vytipování osvědčených praktik a postupů, které by se daly v modifikované podobě uplatnit v podmínkách daného podniku.

Při výběru použitelných přístupů k efektivnímu řízení genderových vztahů je žádoucí maximální opatrnost – co funguje v jedné firmě, nemusí fungovat v druhé. Základním cílem by v tomto směru proto mělo být především pochopení skutečnosti, jak a proč (v daných podmínkách) určité nástroje fungují. Vedle konkrétních organizací se dalším zdrojem inspirativních informací můžou stát databáze a výzkumná zjištění institucí zabývajících se genderovou problematikou (např. Gender Studies, o.p.s., oddělení Gender & sociologie na Sociologickém ústavu Akademie věd ČR).

V. Návrh a prosazování konkrétních opatření a změn

Hlavním výstupem auditu by měly být návrhy konkrétních praktik a postupů na řízení genderových vztahů v posuzované organizaci. Je velmi důležité, aby jednotlivá opatření tvořila logicky provázaný systém. Celý postup může mít například následující podobu:

- » **Vypracování seznamu úkolů a problémů**, které bude potřebné v organizaci vyřešit.
- » **Stanovení priorit a základní strategie postupu.** Ne všechny zjištěné problémy lze odstranit najednou. Je potřebné vyhnout se chybě impulzivního řešení nejviditelnějších problémů. Ty jsou totiž obvykle výrazem hlubších a podstatnějších nedostatků. Je však možné doporučit strategii „rychlých vítězství“, kdy menší kroky s dobře viditelnými výsledky mohou podpořit obecné přijetí zaváděných změn.
- » **Komunikační kampaň pod záštitou vrcholového vedení firmy.** Pracovníky je potřebné informovat o: (1) výsledcích auditu, (2) krátkodobých a dlouhodobých cílech v oblasti řízení genderových vztahů, (3) připravovaných změnách a opatřeních, včetně jejich časového rozvrhu, (4) očekávaných formách jejich účasti na změnách, (5) možnostech aktivního zapojení do jednotlivých iniciativ a programů, (6) zdrojích průběžných informací o celém projektu.
- » **Pilotáž.** Před plošným uplatněním navržených opatření v celé organizaci se osvědčuje jejich otestování v menším měřítku (určité oddělení, vybraná pobočka závodu apod.). Pro účely pilotáže je vhodné vytipovat případy prostředí, ve kterých sedá počítat s vysokou i nízkou mírou podpory nových iniciativ.
- » **Vlastní implementace jednotlivých návrhů dle plánu.** Z hlediska procesního je důležité provázat projekt prosazování jednotlivých změn se systematickým vzděláváním pracovníků i managementu v oblasti genderové problematiky. Lidé v organizaci si musí osvojit nový pohled na řadu otázek souvisejících s jejich prací, rolí a postavením. Je však potřebné použít pokud možno "nenásilný" postup a vyvarovat se jednostranného poučování a mentorování účastníků vzdělávacích aktivit a programů. Základním metodologickým rámcem rozvoje a učení by se proto měla stát spolupráce mužů a žen na řešení konkrétních pracovních projektů a úkolů. Pouze v takovém kontextu je možné relativně přirozeně identifikovat a diskutovat specifika ženského a mužského přístupu k životu a práci, překonávat řadu zažitých představ a předsudků, hledat nové formy vzájemných vztahů apod. Vzdělávací aktivity je možné rozběhnout již ve stadiu rozhodnutí o potřebných změnách (krok 3).

VI. Vyhodnocování výsledků změn

Ani pečlivé předběžné analýzy, pilotáže či komunikační kampaně a systematické vzdělávání nemohou zajistit hladké a bezproblémové přijetí jednotlivých návrhů a opatření. Oblast genderových vztahů je zatížena celou řadou zažitých tradic a tím, že vstupuje do zavedených organizačních procesů, aktivit a struktur, ji nelze změnit ze dne na den. Jako realistický se jeví předpoklad, že v průběhu prosazování jednotlivých návrhů a iniciativ bude v podniku docházet k různým nečekaným potížím a situacím – na některé věci lidé zareagují jinak, než jsme očekávali, určitá opatření se ukáží jako chybná, začnou se vynořovat nové otázky a problémy. Výsledky veškerých změn a opatření je proto nutné neustále kontrolovat a vyhodnocovat, za což by měli být odpovědní opět především manažeři a manažerky z personálního útvaru.

Metodologicky je možné k účelům vyhodnocování výsledků změn využívat některé postupy a nástroje používané externími odborníky v průběhu auditu (krok 4) i vybrané vzdělávací akce a workshopy. Z hlediska procesního by však měl být systematický monitoring efektivity a (ekonomického) přínosu iniciovaných změn včleněn zejména do následujících okruhů personálního řízení a práce:

- » **Oblast získávání, výběru, přijímání a rozmisťování pracovníků.** V závislosti na charakteru implementovaných změn se nabízí sledování několika vzájemně provázaných ukazatelů:
 - a) **Počet a genderová struktura uchazečů o práci ve firmě celkově a na jednotlivá pracovní místa a pozice** (Změnilo se něco? Lze tyto změny považovat za přínos? apod.).
 - b) **Kvalita a kvalifikační předpoklady uchazečů o práci** (Jaká je kvalifikační a vzdělanostní struktura nových uchazečů/uchazeček o práci? Změnilo se něco v této oblasti k lepšímu/horšímu? atd.).

c) **Dlouhodobá i krátkodobá stabilita pracovního kolektivu** (Došlo ke změnám v míře a struktuře absencí a fluktuaci? Pokud ano, jde o pozitivní trend? apod.).

» **Oblast tvorby a využívání alternativních a flexibilních forem zaměstnání.** Jednu z obvyklých a osvědčených iniciativ v oblasti změn genderových vztahů představuje nabídka tzv. alternativních či flexibilních forem zaměstnání. Pokud byly v podniku skutečně vytvořeny a nabídnuty, lze analyzovat následující ukazatele:

a) **Využívání jednotlivých forem zaměstnání** (Jak jsou využívány jednotlivé nabízené formy zaměstnání? Kdo - pohlaví, věk, vzdělání, životní situace atd. - o nejvíce zájem? Jsou flexibilní formy využívány jako trvalé anebo spíše dočasné alternativy? atd.).

b) **Ekonomické souvislosti** (Náklady na tvorbu nových forem zaměstnání a jejich návratnost. Srovnání produktivity pracovníků a pracovníků zaměstnaných „standardně“ a „alternativně“. Optimální/osvědčené oblasti flexibilních forem zaměstnávání v podniku, apod.).

» **Oblast řízení kariéry a obsazování manažerských pozic.** Nedílnou součástí změn v oblasti genderových vztahů musí být zpřístupňování manažerských pozic ženám. V dané oblasti je žádoucí monitorovat zejména následující ukazatele:

a) **Počet žen projevujících zájem o manažerskou práci a kariéru** (Genderová struktura pracovníků připravujících se/vychovávaných pro manažerské pozice. Počet přihlášených vnějších uchazeček o manažerské pozice v případě konkurzů, atd.).

b) **Úspěšnost žen v manažerských pozicích** (Jaká je úspěšnost - poměr vybraných žen a mužů, procento vybraných žen ze všech kandidátek - uchazeček o manažerské pozice při výběrových řízeních? Do jakých manažerských pozic se ženy skutečně dostávají a kde nadále chybí? Možné příčiny tohoto stavu. Jaká je „výdrž“ žen v managementu? Dochází k opouštění manažerských pozic ženami? Z jakých důvodů? Kolik žen bylo povýšeno do vyšších úrovní managementu? atd.).

» **Oblast hodnocení a odměňování pracovníků a jejich výkonu.** V souvislosti s implementací opatření v oblasti genderové politiky je potřebné změnit rovněž systém hodnocení pracovníků. Konkrétně jde o včlenění kvalitativních prvků do hodnocení. Vedle kritérií, jakými je absolutní výkon či produktivita, je žádoucí zohledňovat řadu dalších ukazatelů - spolehlivost a odpovědnost při plnění úkolů, vztahy ke kolegům a k podniku, zájem o osobní rozvoj a učení, praktická návratnost investic do rozvoje pracovníka apod.. V oblasti odměňování je potom důležité neustále monitorovat rovnost příjmů žen a mužů a také praktickou provázanost hodnocení s odměňováním.

» **Oblast podnikového vzdělávání.** Skutečnost, jestli organizované a nabízené programy a kurzy v oblasti vzdělávání skutečně přispívají k efektivnímu a rovnému zapojení žen a mužů do podnikového života a práce, lze posuzovat dle následujících ukazatelů:

a) **Využívání nabízených kurzů** (Jaká je genderová struktura účastníků a absolventů jednotlivých kurzů. O které kurzy projevují pracovníci a pracovnice největší/nejmenší zájem? Projevují lidé zájem o dlouhodobější vzdělávání a programy, anebo inklinují k jednorázovému školením? atd.).

b) **Vyhodnocování úrovně a efektivity kurzů** (Jak hodnotí úroveň absolvovaných kurzů ženy a jak muži? Které kurzy jsou nejlépe/nejhůře hodnocené? Z jakých důvodů? Jak vnímají efektivitu kurzů a vzdělávání přímí nadřízení jejich absolventů? Přispívá společné absolvování nabízených vzdělávacích programů ke zkvalitnění spolupráce a vztahů mužů a žen v podniku? Změnil se náhled zaměstnanců na genderovou problematiku? Jak? apod.).

Monitorování a vyhodnocování výsledků změn nás může přivést opět na pomyslný počátek celého popsaného cyklu, tj. do bodů psychologické přípravy a shromažďování nových podkladů a důvodů k dalším potřebným změnám (kroky 1 a 2). Jinými slovy řečeno, projekt integrace principů genderové rovnosti do personální politiky organizací je potřebné chápat jak proces neustálého učení prostřednictvím řešení nových (či opakujících se) problémů a situací.

Literatura

Křížková, A. - Pavlica, K.: Management genderových vztahů. Postavení žen a mužů v organizaci. Praha, Management Press 2004

Pavlica, K. a kol.: Sociální výzkum, podnik a management. Praha, Ekopress 2000

Wellington, S.W.: Advancing Women in Business. The Catalyst Guide. San Francisco, Jossey-Bass 1998

Wenger, E.: Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity. Cambridge University Press 1998

STUDIE SOUVISLOSTI MEZI ROVNÝMI PŘÍLEŽITOSTMI A ZISKOVOSTÍ FIREM

li

KATEŘINA MACHOVCOVÁ,
GENDER STUDIES, O.P.S.

Poměrně vyšší míra integrace principů genderové rovnosti do vnitřních politik organizací v zahraniční umožnila zkoumání efektu na celkovou ziskovost firem. V průzkumu zmiňovaném ve studii *Náklady a zisky diverzity*¹ se více než 80% zaměstnavatelů v privátní a 70% ve veřejné sféře v regionu EU vyjádřilo ve smyslu, že vnímají pozitivní vliv realizovaných programů diverzity na celkové obchodní výsledky. Pouze okolo 20% zaměstnavatelů z obou sfér se vyjádřilo negativně. V následujícím textu vám představíme výsledky některých zahraničních studií zabývajících se zjišťování přínosu politik rovných příležitostí.

Gender a profit

Rozsáhlá švédská studie *Gender a profit*² se zaměřila na poměry v 14 000 švédských soukromých i státních podnicích v letech 1995-1996. Pro hodnocení souvislosti mezi genderově citlivým přístupem a vlivem na ziskovost firem zvolila tři oblasti umožňující zisk kvantifikovatelných údajů:

- "» Reprezentace žen a mužů s ohledem na různou míru kvalifikace
- "» Pracovní struktura ukazující v jaké míře ženy a muži dosahují různých úrovní v rámci organizace
- » Distribuce rodičovského volna³

Pro měření profitability organizací byla sledována návratnost kapitálu, čistý zisk a také přidaná hodnota na zaměstnance, která zahrnovala do výzkumu i změny v produktivitě zaměstnaných (které se nemusí nutně odrazit ve vlastní ziskovosti)⁴.

Produktivita a genderová rovnost

V této části analýzy byly sledovány:

Závislá proměnná: Čistá přidaná hodnota na zaměstnance

Sledované proměnné: Index genderové rovnosti⁵, Míra univerzitně vzdělaného personálu, Výdaje na zaměstnance/náročnost na kapitál dle sektoru, Počet zaměstnaných/velikost firmy. Konstanty

Testované hypotézy:

1. organizace zdůrazňující genderovou rovnost mají vyšší úroveň produktivity než organizace s nižší mírou GR
2. organizace s vyšším zastoupením vysokoškolsky vzdělaných osob mají vyšší úroveň produktivity než organizace s méně kvalifikovanou pracovní silou

1 Plná verze studie *The Costs and Benefits of Diversity: A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises* je k dispozici online [http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/prog/studies_eng.htm]

2 *Gender and Profit*, extrakt studie provedené organizací NUTEK - Švédská agentura pro obchodní rozvoj v rámci Evropského projektu Rovné odměňování. Online [http://www.egualpay.nu/en_fakta.html]

3 V našem kontextu se jedná o ošetřování člena rodiny, případnou formou krátkodobého uvolnění za účelem péče o závislého člena rodiny, v tomto případě dítě

4 V angličtině: return on total capital, net profit, net value added ratio.

5 Index složený z údajů popisujících výše uvedené sledované aspekty genderové rovnosti: reprezentace, struktura, rodičovské volno

- organizace mající vysoké náklady na zaměstnance mají vyšší úroveň produktivity než organizaci s nízkými náklady
- velké organizace mohou dosahovat vyšší úrovně produktivity než malé díky škále benefitů, které mohou poskytovat v určitých případech

Ziskovost a genderová rovnost

Ziskovost firmy samozřejmě souvisí s velkým množstvím ukazatelů, jako jsou ekonomické trendy v sektoru podnikání, konkurence, regionální ceny a náklady. Faktory související se ziskovostí byly ve studii postihnuty následovně:

Závislá proměnná: Návratnost kapitálu nebo čistý zisk

Sledované proměnné: Index genderové rovnosti, Míra univerzitně vzdělaného personálu, Údaje popisující míru konkurence, Regionální údaje, Sektorální údaje, Počet zaměstnaných/velikost firmy, Konstanty

Testované hypotézy:

organizace zdůrazňující genderovou rovnost mají vyšší návratnost než organizace s nižší mírou GR

organizace s vyšší proporcí vysokoškolsky vzdělaného personálu mají vyšší návratnost než organizace s nižší proporcí vysokoškolsky vzdělaného personálu

organizace pohybující se ve vysoce konkurenčním prostředí mají nižší návratnost než organizace pohybující se v prostředí limitované konkurence

organizace s vyšší mírou využití kapacit mají vyšší návratnost než organizace s nižší mírou využití kapacit

velké organizace mohou být ziskovější než malé

Vliv genderové rovnosti na produktivitu

Statistická analýza uskutečněná v rámci studie Nutek Gender a profit poukazuje na vztah mezi méně vyrovnanou genderovou reprezentací a nižší produktivitou. Např. ve firmě, kde je reprezentace žen a mužů s různou kvalifikací jiná než celkové zastoupení v kategoriích podle vzdělání, je vykazována nižší míra produktivity než v organizacích s vyrovnanějším zastoupením. Zastoupení žen a mužů na různých úrovních organizace nemá podle studie vliv na produktivitu. Ale organizace s vyšší mírou rovnoprávné distribuce rodičovského volna mezi muže a ženy dosahují vyšší produktivity. Hypotézy týkající se významu vzdělání a nákladů vzhledem k produktivitě se potvrdily.

Tabulka 1: Faktory ovlivňující přidanou hodnotu, NUTEK, 1995

Index reprezentace	Signifikantní negativní korelace s produktivitou, tzn. produktivita je nižší v organizacích s nižší reprezentací
Index struktura	Nebyl zjištěn vztah
Index rodičovské volna	Signifikantní negativní korelace s produktivitou, tzn. že produktivita je vyšší v organizacích s vyšší genderovou rovností
Vzdělání	Signifikantní pozitivní korelace mezi produktivitou a zastoupením VŠ
Náklady na zaměstnance	Signifikantní pozitivní korelace mezi produktivitou a mírou nákladů
Velikost	Velmi malé a velmi velké organizace mají negativní koeficient, což může znamenat, že benefity se vytrácejí pro nejmenší a největší firmy, jiný vztah nebyl zaznamenán

Vliv genderové rovnosti na výdělečnou schopnost

Tabulky 2 a 3 poukazují na korelaci mezi genderovou rovností a návratností kapitálu a čistým ziskem.

Tabulka 2: Faktory ovlivňující návratnost kapitálu, NUTEK, 1995

Index reprezentace	Signifikantní negativní korelace
Index struktura	Nesignifikantní pozitivní korelace
Index rodičovské volno	Nesignifikantní pozitivní vliv
Vzdělání	Nesignifikantní negativní korelace
Region	Bez zřejmého vztahu
Odvětví průmyslu	Profitabilita se výrazně mění v závislosti na sektoru
Velikost	Bez zřejmého vztahu

Index reprezentace ukazuje významný negativní vliv, což by znamenalo, že nerovnoměrné zastoupení žen a mužů v různých oblastech kvalifikace má negativní efekt na ziskovost. Tabulka 3 ukazuje, že čistý zisk je ovlivněn vyváženou genderovou reprezentací. Negativní korelace znamená, že zisk je negativně ovlivněn nevyrovnaným zastoupením žen a mužů v různých oblastech kvalifikace. Index rodičovské volno sice poukazuje na souvislost se ziskovostí, alternativní propočty tohoto indexu však vztah neprokázaly.

Tabulka 3: Faktory ovlivňující čistý zisk, NUTEK, 1995

Index reprezentace	Signifikantní negativní korelace
Index struktura	Nesignifikantní negativní korelace
Index rodičovské volno	Signifikantní negativní korelace, tzn. čistý zisk je vyšší v organizacích s vyšší genderovou rovností
Vzdělání	Signifikantní pozitivní korelace
Region	Výrazná variabilita v závislosti na regionu
Odvětví průmyslu	Výrazná variabilita v závislosti na sektoru
Velikost	Nebyla prokázána jednoznačná korelace

Závěry a diskuze

Studie poukázala na stabilní výsledky vlivu na ziskovost u genderové rovnoměrného zastoupení žen a mužů v organizaci v rámci různých kategorií dle kvalifikace. Podnik s reprezentativní pracovní silou je organizován tak, že větší míra zaměstnaných vnímá důvěru a je naladěna k podávání optimálního výkonu, firma využívá dovedností jednotlivých osob bez ohledu na gender.

Ve vztahu k zastoupení žen ve vedení firem nebyl prokázán jednoznačný vliv. To může znamenat, že ženy jednoduše nejsou ani lepší ani horší než muži, nebo je možné, že žen je ve vedení celkově velmi málo na to, aby byl identifikován přímý vliv. K jiným závěrům v této oblasti došel například výzkum americké organizace Catalyst, která potvrdila pozitivní přínos vyššího zastoupení žen ve vedení firem⁶. Stejně závěry opět ale v americkém prostředí dokládá i studie Ženy ve vedení koreluje s vysokými zisky⁷. Autor Adler shrnuje výsledky konstatováním, že se rozhodně nejedná o vztah kauzální. Není zřejmé, zda dlouhodobá podpora postupu žen do vedení firmy vyústila ve vyšší zisky, nebo zda firmy s vyšší ziskovostí vnímaly volnější podmínky pro experimentování s podporou žen. Je však možné konstatovat, že úspěšným firmám se pro své vedení podařilo získat ty opravdu nejschopnější osoby - muže i ženy. Význam diverzifikovaných týmů souvisí i s dalšími výhodami jako je lepší reakce na rizika. Například firma IBM je přesvědčena, že její problémy na počátku devadesátých let byly částečně způsobeny tím, že týmy podobně smýšlejících top manažerů nezhodnotily důsledky změn v internetovém průmyslu⁸.

Sledování uplatňování politik diverzity

Další realizované studie se v poslední době více přesouvají od tématu genderové rovnosti ke komplexnímu uchopení diverzity. V roce 2003 byla publikována studie 'Náklady a zisky diverzity', kterou pro Evropskou komisi zpracovalo britské Centrum pro strategické a hodnotící procesy. Studie se zabývala například bariérami v uplatňování politik diverzity, jako hlavní identifikovala nedostatek manažerské expertízy a strach ze změny mezi pracovníky a manažery. Mezi další překážky je možné počítat legislativní restrikce (například týkající se citlivých osobních údajů, v našem prostředí by se jednalo i o legislativu týkající se například peněžité podpory v mateřství a rodičovské dovolené aj.), dále mohou existovat určité kulturní překážky v podobě postojů vůči různým sociálním skupinám, nedostatek pozornosti celé problematice - neznalost obsahu, benefitů, mechanismů uplatňování a důvodů pro uplatňování politik diverzity.

Jako důvody pro zavedení politik diverzity organizace uvádějí:

60 - 80%: splnit legislativní závazky, reagovat na změny společenských hodnot, etické důvody - je to správná věc, zvýšení kvality zaměstnaných, překonání obtíží v nábore a výběru, reakce na potřebu zvýšit firemní reputaci, reakce na obavy zaměstnaných spojené s rovnými šancemi

35 - 60%: reakce na zvýšení tlaku konkurence, průnik do nových oblastí trhu, uspokojení investorů v oblasti nehmotného majetku a managementu rizik.

Indikátory nákladů a zisků politik diverzity

V rámci studie 'Náklady a zisky diverzity' byl vytvořen systém indikátorů, které umožňují postihnout kvalitativní i kvantitativní ukazatele integrace programů diverzity. Záleží na konkrétní organizaci, které z indikátorů vyhodnotí jako smysluplné a jakým způsobem je bude sledovat - zda pomocí kvalitativního (např. za využití face-to-face rozhovorů s vybranými reprezentanty/kami nebo realizace řízených skupinových diskuzí) nebo kvantitativního šetření (např. transformace indikátorů do škál a předložení dotazníků plošně v celé organizaci).

6 Více o studii Catalyst na straně 27 tohoto sborníku.

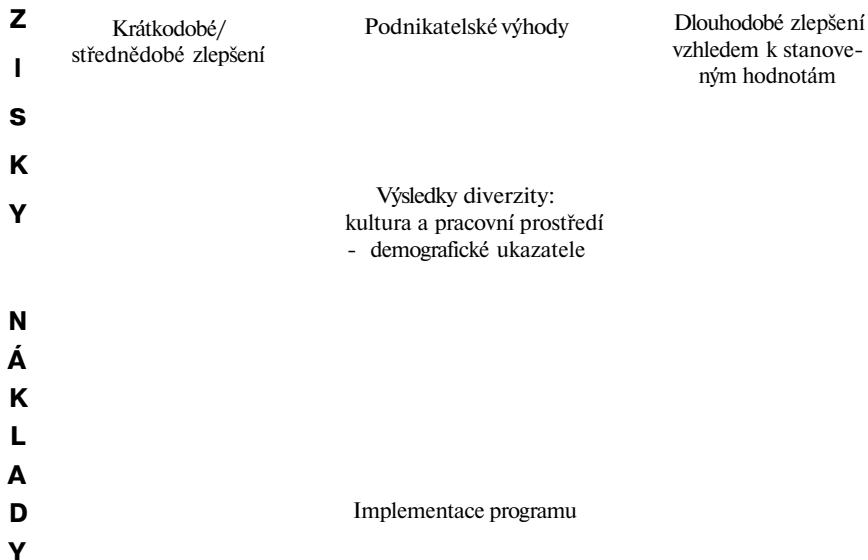
7 Roy D. Adler. PhD. Women in the Executive Suite Correlate to High Profits. Online [http://www.equalpay.nu/en_fakta.html]

8 Leaders: Helping women get to the top. The Economist, Vol. 376, Iss. 8436, 2005.

9 Plná verze studie The Costs and Benefits of Diversity: A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises je k dispozici online [http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/prog/studies_eng.html]

Schéma měření nákladů a zisků programů diverzity

Celková výkonnost firmy



Stanovené indikátory, které je doporučeno sledovat, se dotýkají tří oblastí: implementace programu, výsledky diverzity a podnikatelské zisky. Plán zavádění programu je potřebné vždy stanovit v souladu s potřebami a prioritami dané firmy a jejich zaměstnaných. Uvádíme zde tedy pouze obecné indikátory, jejichž konkrétní rozpracování je doporučeno stanovit individuálně. Je možné použít kvalitativní i kvantitativní údaje.

Implementace programu:	Výsledky diverzity	Podnikatelské zisky:
závazky top managementu strategie a plán rovnosti/ diverzity organizační principy zaměstnanecké výhody manažerské pobídky organizační struktura proces reportování (monitoring, evaluace) komunikace podpůrné sítě vzdělávání a trénink	demografické ukazatele pracovní síly (reprezentace jednotlivých skupin) pracovní kultura, rysy pracovního prostředí	snížení nákladů překonávání nedostatku vhodné pracovní síly přístup k novým oblastem trhu zlepšené výkony v rámci dosavadního trhu přístup k talentům kapacity managementu inovace a kreativita reputace vzhledem ke s:átu a dalším zainteresovaným skupinám (stakeholder:) image pro marketing kulturní hodnoty

Výhody, které mohou zaměstnavatelé i zaměstnaní těžit z uplatňování rovných příležitostí

V této části textu se pozastavíme nad některými přínosy, které mohou zaměstnavatelům přinést vhodně zvolené a realizované programy na podporu rovných příležitostí, sladování osobního a profesního života či programy pro rodiče.

Americká firma Lost Arrows¹⁰, výrobce sportovního zboží Patagonia, má dlouhou zkušenost v poskytování firemního zařízení typu jesle, školka. Zaměstnaní se na provozu významně finančně podílí, přesto je umístění dítěte stojí výrazně méně než v běžných provozech, navíc získávají další výhody spojené s tím, že mají děti v blízkosti, odpadá dojíždění navíc atp. Z finančního hlediska považuje firma investici do školky jako velmi výhodnou. Daří se jim totiž udržet zaměstnané, kteří by jinak zvažovali odchod z organizace. To by přineslo nemalé náklady, běžně se pohybující na úrovni 150% platu osoby, která podnik opouští. Zvažme, že firmu stojí provoz školky 10 000 USD na zaměstnance ročně a využívá ji 20 zaměstnaných. V případě, že možnost využít zařízení udrží čtyři zaměstnané s platem 60 000 USD ročně, ušetří firmě 360 000 USD (náklady spojené s odchodem těchto osob: nábor, trénink, zapracování nové osoby). Firmě tedy provoz zařízení pomůže ušetřit 160 000 USD ročně. 0 úsporách v oblasti náboru se ve výzkumu, který v roce 2005 realizovala společnost Gender Studies¹¹, vyjádřila jedna z personálních manažerek firmy působící v oblasti poradenství takto: *Dělali jsme analýzy toho, kolik nás stojí zaměstnanec, když odejde, tak najít nového, a u nás je to opravdu investice roku, roku a půl, pokud nám odejde manažer. A tam je to o tom, že kdybychom měli toho člověka plně platit, tak se nám vyplatí ho udržet. Než vlastně hledat toho nového. Ale je to vlastně zase takové to krátkodobé přemýšlení, prostě najdeme někoho nového.*

O dalších benefitech spojených s prorodinnými opatřeními informuje studie americké výzkumné instituce Circadian. Náklady spojené s absencemi v přesčasových hodinách se mohou snížit o 300 USD ročně, je-li poskytováno hlídání dětí spojené s časově náročnou prací. V období 2003 - 2004 ve Spojeném království 557 000 lidí vypovědělo, že trpí stresem, depresí a úzkostností spojenými s prací, což vyústilo v 12,8 milionu ztracených pracovních dnů. Více než polovina manažerů rozvoje lidských zdrojů vypověděla, že zavedení flexibilních pracovních opatření vedlo k snížení úrovně absencí v jejich organizaci. Mnoho zaměstnavatelů zjišťuje, že je nejlepší otevřít flexibilní opatření všem zaměstnaným, nejenom rodičům a pečujícím osobám. Nejenom že to nevytváří rozdíly a možné spory mezi zaměstnanými, ale zkušenost vyšší produktivityje faktem, které nelze opomenout¹².

Kromě reálných finančních úspor mohou být prorodinná opatření - i další změny spojené s podporou rovných příležitostí - spojena s tzv. „měkkými“ výhodami. Ty se mohou projevit například ve zvýšeném zájmu o firmu, organizace se v soutěžích hodnotících žádoucí zaměstnavatele umisťují vysoko. Výše zmíněná firma Lost Arrows tak na svých

30 otevřených pozic ročně dostane až 10 000 žádostí. Z rozhovorů s vybranými kandidáty a kandidátkami se ukazuje, že i mnozí bezdětní hodnotili přítomnost zařízení péče o děti jako rozhodující pro volbu konkrétního zaměstnavatele. Průzkumy spokojenosti ukazují na pozitivní reakce zaměstnaných, a ty jsou pro zaměstnavatele klíčové: postoje zaměstnaných ovlivňují, ať už negativně nebo pozitivně, chování vůči zákazníkům a jejich spokojenost, což má přímý vliv na zisky firmy.

Obecně velmi málo zaměstnavatelů opravdu měří výstupy a je pro ně těžké demonstrovat souvislost mezi flexibilitou a produktivitou. Ale v případech, kdy to dělají, např. v Britském Telecomu, byl zjištěn nárůst produktivity spojený se zavedením práce na dálku. Operátoři/ky BT pracující z domova vyřídili o 20% více telefonátů při zachování stejné i vyšší kvality¹³. Mezi další výhody teleworkingu, zejména v kombinaci s prací z kanceláře, může patřit redukce absencí, zvýšení výkonu, snížení dojíždění a efektivnější využití kancelářského prostoru\

10 Demby R.E.: Do your family-friendly programs make cents? Businesses make significant strides in calculating the return on family-friendly programs. [online: www.shrm.org/magazine]

11 K. Machovcová: Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže. Gender Studies, 2006. [online: www.rovneprilezitosti.cz]

12 Britain's Hidden Brain Drain: EOC report. [www.eoc.org.uk/Default.aspx?page=17645]

13 Britain's Hidden Brain Drain: EOC report. [www.eoc.org.uk/Default.aspx?page=17645]

14 Teleworking is said to have many benefits [<http://istresults.cordis.lu/index.cfm/section/news/Tpl/article/BrowsingType/Features/ID/1268>]

Souhrn výhod plynoucích z toho, že se uskutečňují opatření sladující pracovní a osobní život, která jsou poskytována všem zaměstnaným, hodnotí zaměstnavatelé takto¹⁵:

Zvýšená spokojenost zaměstnaných (85%)

Zájem o firmu, udržení zaměstnaných (74%)

Zvýšená produktivita (58%)

Zvýšená reputace (56%)

Snížená fluktuace (55%)

Snížené absence (50%)

Z výzkumů zabývajících se náklady a zisky rovných příležitostí vyplývá, že vhodně zvolené a důsledně uplatněné kroky mohou především v dlouhodobém kontextu přinést firmě výhody ovlivňující i celkovou ziskovost. Klíčová je však propracovaná strategie zacílená na potřeby konkrétní firmy - není možné uplatňovat jakákoliv opatření bez zohlednění specifik v daném prostředí. Efektivní zavádění programů na podporu rovných příležitostí může být poměrně náročné a vyžaduje finanční investice, zapojení mnoha lidí a podporu vzdělávání, může však přispět k celkovému zlepšení konkurenceschopnosti dané firmy a v konkrétních případech může přinést úspory v mnoha oblastech.

NAKLADY DO PRŮMYSLU PUSOBIČÍCH V ČR

EDITOVALA KATEŘINA MACHOVCOVÁ,
GENDER STUDIES, O.P.S.

it

Souhrn výstupů z případových studií firem, které aktivně podporují rovné příležitosti

Nediskriminační nábor a výběr

proškolení personálu, změny v způsobu
náboru a výběru

širší pole uchazečů a uchazeček, zvýšení
možnosti výběru
vyšší objektivita náboru a výběru
zaměstnaných, zvýšení efektivity
„správný člověk na správném místě“
prevence neúspěšného náboru a výběru
zvýšená atraktivita firmy, vyšší počet
obdržených žádostí

Profesní růst žen

zajištění školitelů, náklady na zajištění
školení mimo prostory organizace
personální náklady v souvislosti s orga-
nizačním zajištěním

zlepšení využití potenciálu zaměstna-
ných, úspora časová i finanční vzhledem
k externímu náboru
zvýšení spokojenosti a motivace zaměst-
naných, snížení fluktuace

Kontakt během mateřské a rodi- čovské dovolené, sladování osobního a pracovního života

především náklady spojené se zajištěním
práce z domova (počítač, připojení na
internet)
zajištění organizačních změn, přerodě-
lení úkolů
zintenzívnění komunikace

pokračování dlouhodobých projektů bez
nutnosti předávání jiným osobám
krátkodobé pokrytí pracovního místa při
výpadku (např. pobyt v zahraničí)
komunikace ohledně návratu do zaměst-
nání, lepší možnost plánování obsazení
pracovních míst
udržení kvalifikace zaměstnankyň,
možnost jejich znovuzaměstnání přináší
úspory při případném propuštění spoje-
ném s odstupným
snížování hladiny stresu, ve kterém
zaměstnaní pracují
úspory vzhledem k nutnosti náboru
zaměstnaných na dobu určitou či
neurčitou, úspory časové vzhledem
k adaptaci nových zaměstnaných
snížení ztrát způsobených neefektivním
předáváním informací mezi odcházejí
anastupující osobou, nižší ztráty know-how
zvýšení spokojenosti a motivace zaměst-
naných, snížení fluktuace

Programy diverzity

vybudování intranetu a dalších komuni-
kačních kanálů
personální náklady spojené s realizací
vzdělávacích aktivit a neformálních
setkání

podpora rozvoje firemní kultury
práce s dobrou zpětnou vazbou, která
motivuje zúčastněné a zvyšuje pocit
sounáležitosti s organizací

Případové studie firem, které se hlásí k aktivnímu uplatňování rovných příležitostí žen a mužů, přinášejí především kvalitativní informace o nákladech a ziscích spojených s touto problematikou. Je zřejmé, že uplatňování rovných příležitostí v kontextu integrace do personálního řízení nabývá na přínosu zejména v dlouhodobém hledisku. Iniciativy zavádění rovných příležitostí někdy narážejí na odpor, který může být zapříčiněn i zavádějícím pochopením problematiky. Následující studie ukazují konkrétní kroky, které je možné realizovat, rozhodne-li se firma změnit podmínky tak, aby muži i ženy dostali opravdu stejné šance prosadit se v pracovním prostředí.

PODPORA ROZVOJE ŽEN V AIR PRODUCTS

Společnost Air Products, zabývající se výrobou a distribucí technických plynů a souvisejících technologií, získala v roce 2004 speciální cenu Gender Studies za dobrý start v soutěži o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi v ČR. Ocenění bylo uděleno za aktivity na podporu profesního rozvoje žen a zvýšení podílu žen ve vedení organizace. Informace poskytla **personální ředitelka paní Jitka Moravcová**.

Na základě iniciativy mateřské organizace v zahraničí byly zavedeny **programy na podporu diverzity**, jejich součástí je v ČR i projekt pro rozvoj žen s potenciálem.

„Chceme si uvědomit, jak jsme odlišní, a vytvořit prostředí, které odlišností tvořivě využívá.“

Proč AP zavádí programy diverzity:

- » populace a pracovní síla Evropy se mění
- » mění se ekonomika a prostředí v Evropě
- » potřebujeme lidi, kteří nemají strach z diverzity a umí využít změn, jež nastávají

^m V roce 1998 činil celkový zisk společnosti na jednoho zaměstnaného 33 000 USD, ročně z firmy (celosvětově) odchází 400 zaměstnanců. Kolik z nich by zůstalo, kdyby se více cítili být součástí společnosti?

- » V důsledku odchodu pracovníků vznikají dodatečné náklady na nábor, adaptaci a zaškolení nových zaměstnanců ve výši asi 3 miliony USD; náklady související s přemísťováním zaměstnaných činí dalších 500 tisíc USD.
- » AP zvyšuje podíl osob pracujících na částečný úvazek, 90% takto zaměstnaných jsou ženy.

Součástí programu diverzity je činnost Výkonného fóra pro diverzitu a sestavení standardů chování v Air Products. Ty obsahují například tyto závazky:

- » Netolerance vůči diskriminaci a obtěžování
- » Naslouchání a zdvořilost vůči všem
- » Všem zaměstnaným je poskytnuta možnost otevřeně vyjádřit své názory
- Poučení z nejlepších příkladů v oblasti diverzity od ostatních společností
- Více času věnovat komunikaci a interakci

Workshopy prošli pracovníci oddělení HR, kteří působí jako interní školitelé pro své pobočky a spolupracují také s externími vzdělávacími agenturami. V otázkách diverzity byl nejprve proškolen top management firmy a postupně další vyšší manažerské pozice, aby bylo zřejmé, že se toto téma týká opravdu každého. V ČR bylo realizováno jednodenní vstupní školení pro zaměstnance a postupně byl proškolen celý personál. Firma AP má v ČR celkem 150 zaměstnanců, spadá pod ni rovněž nově vznikající zastoupení v Rusku, které má prozatím 5 osob. Veškeré podklady pro školení jsou vytvářeny v jazyce dané země, tak aby byly dostupné na všech úrovních. V ČR jsou školitelkami HR ředitelka a HR specialista, proškolené odborníky ze zahraničí. Aktivity v oblasti diverzity a profesního rozvoje žen jsou běžnou součástí agendy oblasti HR, nebylo nutné přijímat nikoho nového. Jedná se totiž převážně o nárazovou činnost. Podle slov personální ředitelky AP Jitky Moravcové je to práce, která je zajímavá a navíc s výbornou a zájmovou zpětnou vazbou od zaměstnanců, protože posiluje vědomí, že školitelky reagují svými programy na opravdu aktuální potřeby zaměstnanců.

Monitoring projektu probíhá pomocí zpětné vazby od školící firmy a prostřednictvím komunikace v interním časopisu, pro školitele je možná i anonymní zpětná vazba na intranetu. Všichni též obdrží informace o tom, kde je možné dozvědět se o programu více (HR manažer, diverzity facilitator, e-mailová schránka pro Diverzity Europe, kontakt na projektového manažera).

Rozvoj potenciálu žen: Dvojitá mysl - jeden cíl

Cílem programu pro rok 2006 je využití ženského potenciálu k rozvoji firemní kultury. Aktivita má pomoci uvědomit si možnosti, které v sobě nese ženský způsob prožívání a chování.

Program se skládá ze čtyř vzdělávacích modulů ročně (původně tři dvoudenní setkání ročně, pro rok 2006 došlo k rozšíření úspěšných opatření). Semináře se zabývají tématy jako empatie, rozvoj tvořivosti, kvalitní prezentace a jsou doplněny relaxačními aktivitami a team-buildingem.

V roce 2004 bylo do programu pomocí assessment centra vybráno 14 žen, převážně z asistentských pozic. V současnosti jsou dvě na manažerských postech, 5 žen postoupilo do nově zavedeného **talent programu** (jedná se o dvouletý individuální program). Pro ten bylo vybráno i 7 mužů (celkově je ve firmě 30 % žen). Výběr do skupiny talentů proběhl pomocí development centra zorganizovaného pro všechny obchodní skupiny a rovněž nominací od vedoucích.

Firma AP má stabilně nízkou fluktuaci zaměstnaných okolo 10 %. Výběr nových lidí probíhá většinou formou assessment center. Management si uvědomuje náročnost nábory odborníků, kteří by vyhovovali požadavkům, a proto se zaměřuje na využití potenciálu stávajících zaměstnanců a zvláště žen, které bývají v převážně technické oblasti často zbytečně podceňovány.

Důležitým principem rozvojových programů je kontinuita, je třeba vytrvat v činnosti po delší dobu a na výsledky počkat, neočekávat rychlé změny a zároveň si udržet schopnost programy obměňovat podle toho, co je vnímáno jako aktuální potřeba.

Flexibilní úpravy pracovní doby: vznikají především na základě individuální dohody žen na mateřské či rodičovské dovolené s nadřízenými. U žen, které se osvědčily a mají zájem zůstat v kontaktu například možná práce z domova (poskytnutí notebooku) a postupné navyšování úvazku (od 1 na 1 atp.), případně dlouhodoběji zkrácený úvazek podle domluvy. Účast na rozvojových programech je možná i během MD/RD.

Průzkumy spokojenosti: byly původně realizovány každý rok, nyní jednou za dva roky. V rámci průzkumu spokojenosti zaměstnanců byla identifikována poměrně vysoká míra stresu (až 48 % zaměstnanců vykazovalo zvýšený stres v práci). Toto zjištění iniciovalo vytvoření **antistresového programu**, který je částečně hrazen ze získaného grantu z prostředků EU a státního rozpočtu. Všem zaměstnancům byla nabídnuta možnost pravidelných zdravotních prohlídek zaměřených na stres (měření zahrnuje biochemické testy i psychologické dotazníky). Zaměstnanci se tak mohou nechat pravidelně jednou ročně zkontrolovat a porovnat, zda a jak se ukazatele zhoršily oproti minulému vyšetření. Navíc je zde pro zaměstnance Děčína a Litvínova v rámci ESF možnost absolvovat dvouletý výcvik (3x 2 dny) zaměřený na techniky rozpoznání zdrojů stresu a jejich zvládnutí. Celkem se zapojilo 48 zaměstnanců.

Závěr

Organizace si uvědomuje rostoucí nároky na pracovní vytížení zaměstnanců i na čas, který lidé musí práci věnovat. Program proti stresu je jednou z forem podpory, aby každý měl co nejlepší předpoklady tyto nároky splnit.

Všechny tyto programy, ať již zaměřené na podporu žen, diverzitu nebo obranu proti stresu zaměstnanců, mají za úkol zlepšit nejen péči o zaměstnance, ale především najít a plně využít potenciál schopných pracovníků v dnešních tvrdých konkurenčních podmínkách. V neposlední řadě samozřejmě také zvýšit rating firmy na pracovním trhu nabídkou nadstandardních programů. A to je v pravdě přínos, který je ve finanční rovině těžko měřitelný, ale tím více žádaný.

CHANNEL CROSSINGS - ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI ŽEN A MUŽŮ V MALÉ ORGANIZACI

Pražská jazyková a vzdělávací agentura Channel Crossings získala v roce 2005 v Soutěži o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v ČR speciální cenu Gender Studies v kategorii malé firmy. V plánování rozvoje lidských zdrojů majitelka úspěšné firmy paní **Lenka Pavilková**, která nám poskytla informace pro tuto případovou studii, vychází z přesvědčení, že „pokud nebudete mít spokojené zaměstnance, nebudete mít ani dobré výsledky“. Do projektů, které interní personální programy integrují s podporou rovných příležitostí, tým CHC vstupuje svědomím, že se jedná o systémovou, poměrně náročnou a dlouhodobou práci, jejíž zisky se tedy projeví především v dlouhodobějším horizontu.

Klíčovými prostředky podpory rovných příležitostí jsou:

- program osobnostního rozvoje zaměstnankyň/zaměstnanců
- flexibilní pracovní uspořádání

Program osobnostního rozvoje

Firma, která má *24 zaměstnanců (6 mužů, 18 žen, z toho 6 na MD/RD)* a další externí lektory/ky, zaměstnává personálního manažera a zpracovává komplexní personální strategii. Program osobnostního rozvoje zaměstnanců/kyň spočívá především v pravidelném stanovování osobních a vzdělávacích cílů, pro které je vždy stanoven také odpovídající rozpočet. Ženy jsou motivovány ke stanovování cílů, které nejenže přispějí k jejich profesnímu a osobnostnímu rozvoji, ale budou i ziskem pro firmu. Po absolvování vybraných vzdělávacích aktivit probíhá zhodnocení přínosu pro konkrétní osobu i s ohledem na aplikaci poznatků v praxi organizace. Cíle jsou monitorovány jednou ročně, je zkoumáno jejich plnění a jsou určeny priority pro další období. Navíc uprostřed tohoto období probíhá ještě meziroční hodnocení a případná revize cílů na základě aktuálního vývoje. Konkrétní záležitosti jsou řešeny především individuálně a poměrně flexibilně dle potřeb obou stran, prostředím menší organizace umožňuje operativní domluvu bez dlouhého schvalování, důležité je však nastavení určitých základních principů. Propracovaná personální strategie umožňuje všem zaměstnaným optimální profesní rozvoj a kariérní postup. V řídicích pozicích organizace je zastoupeno 50% žen, majitelkou a ředitelkou firmy je žena. Donedávna měla ale firma dominantní postavení žen, a to ve všech jejích složkách, včetně řídicích. V posledním období se tento poměr vyvážil v zájmu podpory vyššího zastoupení mužů v oboru, který je tradičně chápán jako ženská záležitost. Vyváženost týmů vzhledem k reprezentaci pohlaví se firmě osvědčila, protože přináší různé pohledy na věc a odráží přirozené prostředí, ve kterém žijeme.

Flexibilní pracovní uspořádání

Součástí vztahu k zaměstnankyním je i podpora udržování kontaktu během mateřské/rodičovské dovolené. V současnosti dvě zaměstnankyně na základě zájmu pracují převážně z domova na zkrácený úvazek, organizace jim poskytla zázemí a vybavení počítači. Jedná se o pozice, kde samostatně pokračují v činnosti na dlouhodobějších projektech. Vztahy s těmito zaměstnankyněmi jsou založeny na naprosté důvěře k zodpovědnému plnění potřebných úkolů a relevantnímu vykazování odpracovaných hodin. Výhodou pro firmu je zajištění kontinuity práce na dlouhodobých projektech a udržení kvalifikované pracovní síly. Pro všechny osoby na RD pak platí pozvání na nejrůznější akce pořádané firmou (výroční porady, společenské večery, outdoorový víkend).

Pro organizaci pracuje velké množství externích lektorek, kterým je umožněno plánování rozvrhu podle individuálních možností, takto je podporováno sladování osobního a pracovního života. V pobočce firmy v Praze - Radotíně je nabídnuta služba hlídání dětí po dobu výuky. Nabídka této služby je možná díky vyhovujícím prostorám, kde byla k dispozici místnost se zázemin. Do vybavení je však nutné průběžně investovat. Hlídání max. 8 dětí ve věku od "roku v dopedních hodinách, kdy se konají kurzy, zajišťuje zkušená pedagožka. Za uvedenou službu f rekutantky kursu příplácěji, pro lektorky je však, pokud je k dispozici volná kapacita, zdarma. Za kurzy pro ženy na MD byla společností CHC udělena Evropská jazyková cena Label (2004) pro inovační projekty v oblasti jazykového vzdělávání.

Pro organizaci CHC je podpora rovných příležitostí důležitá směrem dovnitř organizace i navenek. Paní Pavilková se například stala mentorkou v programu realizovaném Jihomoravskou asociací manažerek a podnikatelek. V souladu s koncepcí Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem) jazyková škola CHC podporuje lokální instituce (ZŠ, gymnázium, sportovní aktivity).

Závěr

Podporu rovných příležitostí charakterizuje majitelka firmy paní Pavilková jako WIN-WIN situaci (tedy přínosnou pro obě strany). Zaměstnaným umožňuje odborný růst a soulad osobního a pracovního života, firmě přináší zvýšenou loajalitu zaměstnaných, napomáhá předcházení ztrátám investic do vzdělávání a celkově přispívá k efektivnímu využití lidských zdrojů, které firmu i jednotlivce posouvá dál.

REINTEGRACE MATEK PO MATERSKÉ DOVOLENÉ V PIVOVARECH STAROPRAMEN

Miroslava Kroupová, manažerka personální administrativy a odměňování

Společnost Pivovary Staropramen je druhým největším výrobcem piva v České republice a je součástí společnosti InBev, největší pivovarnické společnosti světa, jejíž tradice výroby piva sahá až do roku 1366.

Problematikou rovných příležitostí žen a mužů se společnost začala zabývat postupně, jednalo se o pozvolnou změnu v akceptaci pojetí rovných příležitostí i šíření změn z oddělení do oddělení nebo napříč řídicími úrovněmi. Neexistuje jediný, rychlý nebo jednoduchý návod a tato otázka se dotýká na citlivém místě každého z nás. Řešení problému se skrývá někde v průsečíku různých přístupů, ochoty ke změně a schopnosti odpoutat se od „osvědčených“ schémat. V současné době například management při obsazování volné pozice zvažuje přijetí muže či ženy, aby tým byl genderově vyvážený a nechyběly podněty od obou pohlaví. Výsledkem takového přístupu je např. čtyřicetiprocentní podíl žen v top managementu. Společnost se vydala cestou realizace ucelených projektů, spíše byl postupně v rámci řešení jiných každodenních problémů zohledňován genderový aspekt. Jednou z výjimek, kdy byl realizován komplexní projekt, byla iniciativa Reintegrace žen po mateřské a rodičovské dovolené, jejímž cílem byla eliminace souvisejících rizik a nákladů.

Důvody realizace projektu

Šestiměsíční mateřská dovolená obvykle přecházející do rodičovské dovolené do tří let věku dítěte bývá často ještě prodloužována o roční neplacené volno do čtyř let věku dítěte. Poměrně dlouhá absence a ztráta kontinuity s vývojem ve firmě s sebou přináší problémy při návratu matek zpět do firmy. Manažerů neochotu začlenit matky po mateřské a rodičovské dovolené zpět do firmy zdůvodňují především těmito argumenty:

- » Rizikem nemocnosti dítěte, kdy absence matky způsobuje pracovní problémy týmu
- » Neochotou matek s malými dětmi vykonávat přesčasy a pracovní cesty
- » Kvalifikační a znalostní eroze v průběhu mateřské dovolené
- » Ztrátou kontinuity s vývojem IT a IKT, nových forem práce a pracovních postupů
- Nutností opětovné adaptace na změněnou firemní kulturu, organizaci práce a pracovní podmínky potřeba dalšího vzdělávání a zaučení - v podstatě ve stejném rozsahu jako u nového pracovníka
- » Spokojeností s plně adaptovaným „zastupujícím“ zaměstnancem
- » Zvýšenou mírou stresu žen s malými dětmi, které řeší sladování profesní kariéry s rodinou
- » Předpokladem, že se ženy vrací do zaměstnání zejména z finančních důvodů „...pokud by byla finančně zajištěná, byla by jistě nejráději doma s dítětem a do práce by jí nic nehralo“ - sebeuplatnění, seberealizace, profesijní ambice a kariéra jsou považovány u žen za nepodstatné

V krátkodobém horizontu jde o argumentaci snad pochopitelnou, avšak ze střednědobého nebo dlouhodobého hlediska jde o krátkozraké nahlížení významu zaměstnaných žen pro společnost.

Výhody reintegrace :

- » Pozitivní image firmy podporující rodinu zabraňuje zvýšené fluktuaci a ulehčuje hledání nových zaměstnanců. Podnik podporující rodinu je atraktivním zaměstnavatelem
- » Nevstřícné postoje k matkám se nezdravě odráží do firemní kultury: nevhodné chování ke skupině osob je předjíráno jako tendence problematicky se chovat k ostatním, což má vliv na spokojenost, loajalitu a motivaci zaměstnanců a může působit negativně i na zákazníky
- Zabránění odlivu podnikového know-how, kde navíc vzniká riziko, že naše zdroje získá konkurence
- » Eliminace dalších nákladů na odstupné, opětovný nábor personálu, na zaškolení a rozvoj nových pracovních sil a zhodnocení investice vložené do adaptace, vzdělávání a rozvoje žen před mateřskou dovolenou
- Zlepšení vztahů s odbory

Konkrétní řešení:

1. Nezapomínat na matky v průběhu mateřské a rodičovské dovolené

- » Rozvoj a vzdělávání - přístup k firemním vzdělávacím aktivitám i v průběhu rodičovské dovolené
- „Výstupní“ pohovory s ženami odcházejícími na MD - informovat o právech a nárocích během MD a při návratu zpět, možnosti spolupráce během MD a zjištění zájmu těchto žen
- » Podpora sociálních kontaktů s firmou - např. účast na firemních večírcích, setkáních na sále a jiných společenských akcích
- » Pracovní kontinuita i při rodičovské dovolené - krátkodobé záskoky za nemocné kolegy, analýzy, překlady, organizační pomoc při pořádání firemních akcí apod.
- Nabídka benefitů - zejména těch, které nejsou spojeny s výkonem práce. Umožnit rodičům účast na společných

kulturních a sportovních akcích, nabídky slev pro zaměstnance apod.

- Informovat matky o zásadních firemních změnách - změny vlastníka, organizační struktury apod.

2. Průběžná příprava na návrat matek ve spolupráci s manažery

- ^m S ročním předstihem informovat manažery o předpokládaném nebo ohlášeném návratu matek - v červnu a provincii, tak aby jejich návrat mohl být zohledněn v rozpočtu
- » Interní nábor - s ohledem na kvalifikaci a zájem matek nabízet interně obsazovaná místa, přestože termín jejich návratu ještě nenastal. Důvodem je šance matek zvážit atraktivitu nabídky a případně přehodnotit termín návratu z mateřské dovolené
- ^m Průběžně informovat manažery o aktuálních nárocích matek, o jejich kvalifikaci, popř. zprostředkovat kontakt
- ^m Být v kontaktu s matkami minimálně jednou za půl roku a realisticky informovat o možnostech jejich uplatnění ve firmě

3. Před návratem a při návratu do zaměstnání

- ^m Nabídka míst ve školce
- ^m Znovu umožnit účast na vstupním školení, popř. další zákonná nebo jiná školení jako při nástupu nového zaměstnance pro usnadnění orientace a adaptace

4. Pokud návrat není možný (např. místo zaniklo a jiné vhodné neexistuje)

- ^m Citlivý přístup a popř. finanční kompenzace při rozvázání pracovního poměru
- » Poradenství, podpora při propouštění (outplacement)

Vyhodnocení realizovaného projektu za poslední období

- ^m Celkem na MD/RD v současnosti 54 žen z 950 zaměstnaných
- » Zajištění 3-5 míst pro děti zaměstnanců v mateřské školce sídlící 5 min. od pracoviště
- » Účast matek na vánočních večírcích, pивních slavnostech, fotbalových a tenisových turnajích, účastnily se aktivně i jako pořadatelky
- » Krátkodobá spolupráce během MD - analýzy pro marketing, zpracování dat z průzkumu spokojenosti uživatelů IT, překlady, administrativní práce
- ^m Na pozicích, kde to bylo možné, byly zavedeny flexibilní formy pracovní doby (zkrácený úvazek, někdy i v kombinaci s prací z domova, postupné zvyšování úvazku s věkem dítěte)
- ^m Implementován systém, jak jsou matky informovány o volných pozicích
- ^m Implementován režim spolupráce s manažery
- » Cílený trénink během mateřské dovolené - trénink SAP probíhal dříve, než se matka vracela z MD, protože znalosti SAP byly pro výkon její práce po návratu nezbytné
- » Návratnost matek po mateřské dosáhla 67% úspěšnosti proti dřívějším 40%. Důvodem, proč se nevrátily i ostatní matky, byly organizační změny, dojezdová vzdálenost z domova, přestěhování, otvírací doba mateřských školek (zhodnocení za rok 2005)

V současné době jsme při reintegraci matek zpět do práce dosáhli určitých úspěchů, a to jak v přístupu manažerů k matkám, tak v názorech matek, ve změnách vnímání jejich možností. Problém zřejmě nastane v brzké budoucnosti v důsledku současného baby boomu v kombinaci s minimem míst v jeslích, přeplněných mateřských školách s neflexibilní a časově omezenou otvírací dobou. Bude třeba hledat nové možnosti jak eliminovat tyto bariéry.

PODPORA RŮZNORODOSTI A PROFESIONÁLNÍHO ROZVOJE ŽEN V GLOBÁLNÍ FIRMĚ TETRA PAK

Společnost Tetra Pak, jeden z největších světových výrobců a dodavatelů kompletních systémů pro zpracování, balení a distribuci tekutých potravin, která působivě více než 165 zemích světa, se začala zaměřovat na podporu různorodosti (diverzity) v roce 2003. Informace nám poskytla personální ředitelka pro Českou a Slovenskou republiku paní **Tatiana Trebatická**.

Podnětem ke spuštění programu diverzity byl interní demografický průzkum, který zahrnoval všechny zaměstnané (více než 20 000). Nejvyšší vedení společnosti na základě výstupu ze zmíněného průzkumu, a na základě dlouhodobých trendů celosvětového demografického vývoje, zvolilo jako klíčová témata komplexního konceptu diverzity gender a národnost.

V době realizace průzkumu bylo ve společnosti Tetra Pak zaměstnaných celkově 23% žen a 47% zaměstnaných pocházelo z jiné než evropské oblasti. Porovnání těchto čísel se strukturou zaměstnaných na manažerských pozicích ukázalo, že pouze 17% pozic je obsazených ženami a 23% mimoevropskými zaměstnanými. Při pohledu na vrcholové manažerské pozice ve vedení společnosti byla nerovnováha mezi strukturou zaměstnaných a aktuální situací ještě výraznější. Pouze 6% žen ve vrcholových pozicích a 19% osob na manažerských pozicích z jiné než evropské oblasti.

Společnosti si předsevzala, že do roku 2010 bude struktura zaměstnaných na manažerských pozicích (z hlediska národnosti) odpovídat celkové struktuře, a ve vrcholných pozicích bude pracovat alespoň 25% mimoevropských zaměstnaných.

Z genderového hlediska je dlouhodobým cílem dosáhnout v manažerských pozicích do roku 2010 alespoň 20% žen, a ve vrcholových manažerských pozicích počet žen zdvojnásobit.

Je samozřejmé, že pro dosažení těchto cílů je potřeba v každé zemi zvolit jiný způsob, protože tato problematika přímo souvisí s kulturním a historickým rozvojem dané lokality. Pro všechny platí - diverzita je evoluce, ne revoluce! Absolutní podmínkou toho, aby ženy mohly v manažerských pozicích pracovat, je podpora nejvyššího vedení procesu profesionálního (i osobnostního) rozvoje žen a zároveň vytváření dostatečného množství příležitostí, aby ženy mohly na manažerské pozice aspirovat a byly vždy považované za mužům rovnocenné kandidátky.

Součástí této iniciativy je i podpora neformálně vytvořené skupiny ve společnosti, ve firmě známé pod názvem SWiM (z angl. Supporting/Sustaining Women in Management = podporování žen v manažerských pozicích). SWiM je otevřená pro všechny - pro ženy i muže, kteří podporují misi „Podpory profesionálního rozvoje žen sdílením ‚best practices‘ (toho, co lokálně v této oblasti dobře funguje) a utvářením nových a aktivních kontaktů“. SWiM má i svoji intranetovou stránku s množstvím zajímavých a pravidelně aktualizovaných informací. SWiM v roce 2005 organizovala ve Švédsku mezinárodní konferenci, na kterou byli pozvaní zástupci a zástupkyně z různých lokálních společností, nejvyšší vedení globální společnosti Tetra Pak a jako přednášející odborníci a odbornice na problematiku rovných příležitostí.

V České republice se program diverzity začal oficiálně a formálně uvádět do života v roce 2005. Společnost Tetra Pak ČR&SR se k diverzitě stavěla pozitivně už v minulosti, o čemž svědčí i počet žen na manažerských pozicích - 35%, a ve vedení společnosti - 33% (společnost zaměstnává 75 osob). Takže startovací podmínky byly poněkud vstřícnější. I přes to si bylo nutné uvědomit citlivost tématu v společenském kontextu post-socialistického regionu, kde mají veřejně deklarované politiky rovných šancí často negativní odezvu. Klíčová je vstřícná komunikace s důrazem na fakt, že program diverzity a podpory rovnosti není újmou jiným skupinám zaměstnaných, ale naopak může přinést zisk všem, například v podobě zlepšené vzájemné spolupráce a otevřené komunikace.

Cílem v oblasti rovných příležitostí se stalo získání a udržení potenciálních kandidátek na manažerské pozice, stejně jako podpora těch, které už na manažerských pozicích působí. Vhodné kandidátky jsou jednak identifikované v rámci externích výběrových řízení, ale i v rámci interních hodnotících procesů. Pro ty, které byly identifikované jako vhodné, je zabezpečeno koučování a další podpora profesního rozvoje. V poslední době byly takto povýšeny 2 manažerky.

V ČR se dále uskutečnila prezentace pro zaměstnané (1,5h -jednací jazyk angličtina), která se týkala základních aspektů diverzity. Ve spolupráci s Gender Studies, o.p.s. proběhlo další setkání věnované genderu a věku.

Lokální SWiM uspořádal v květnu letošního roku v Praze jednodenní trénink s názvem „Self -marketing“, o který byl v řadách žen i mužů velký zájem. Pokračování je plánované na podzim.

Zaměstnaným je též k dispozici rozrůstající se knihovna, která poskytuje informace o rozvoji manažerských dovedností i informace z oblasti např. genderových vztahů. O odborné zajištění programu se stará personální ředitelka ve spolupráci s ředitelkou pro komunikaci.

Nemalou vypovídací hodnotu má i každoroční průzkum zaměstnanecké spokojenosti, kde je aspekt diverzity přímo zachycen přidáním indikátoru pohlaví.

Opatření pro rodiče

Organizace v ČR má v současnosti osm žen na mateřské/rodičovské dovolené, které například neztratily jeden ze zaměstnaneckých benefitů, čímž je nadstandardní úrazové pojištění hrazené firmou. Ženy jsou zvány na společenské akce (rodinný den, vánoční party) a dle dohody se nárazově či pravidelně zapojují do pracovní činnosti (např. výpomoc za jinou osobu, která je v zahraničí, při různých projektech atp.).

Závěr

Jak již bylo zmíněno, téma rovných příležitostí je v našem regionu stále velmi citlivou otázkou. Personální ředitelka společnosti paní Trebatická upozorňuje: Máme štěstí, že pracujeme pro firmu, která podporuje rozvoj kvalitních lidí, a to bez ohledu na pohlaví, věk či národnost. Oficiální zavedení programu diverzity přineslo samozřejmě množství diskuzí, hlavně mezi mužskou částí naší zaměstnanecké populace, a proto bylo a je stále důležité, aby se nevytvářel prostor pro žádnou, tj. ani možnou pozitivní, diskriminaci žen. Součástí toho je maximální transparentnost všech procesů, které souvisí s touto oblastí, otevřená vnitřní komunikace a zahrnutí do aktivit všech osob, které mají zájem - žen i mužů. K důvodům proč vnímá programy diverzity jako velmi důležité pro ženy, paní Trebatická dodává: Je fakt, že ženy potřebují více než muži povzbudit ve svém profesionálním „sebevědomí“ a právě na toto je program diverzity, zahrnující různé aktivity, užitečný. Je úžasné sledovat, jak je žena schopná v průběhu poměrně krátké doby vyrůst profesně i osobnostně, když jí vedení společnosti ukáže, že jí důvěřuje a věří v její schopnosti.

ROZHODUJÍCÍ FAKTOR: SOUVISLOST MEZI GENDEROVOU DIVERZITOU A VÝKONNOSTÍ FIREM

PODLE MATERIÁLŮ SPOLEČNOSTI CATALYST
ZPRACOVALA KATEŘINA MACHOVCOVÁ,
ROZHOVOR VEDLA ALENA KRÁLÍKOVÁ,
GENDER STUDIES, O.P.S.

At

Studie realizovaná americkou společností Catalyst¹ si kladla za cíl zjistit souvislost mezi ziskovostí firem a podílem žen v jejich vedení. Analyzovaná data pocházela z let 1996 - 2000 a zahrnovala 353 firem žebříčku Fortune 500.

Klíčová zjištění:

- » Skupina organizací s nejvyšší reprezentací žen v top managementu měla vyšší finanční výkonnost než skupina firem s nejnižší reprezentací žen. Zjištění se dotýkájí obou finančních ukazatelů, které byly předmětem analýzy: Return on Equity (ROE, výnos kmenového jmění) - o 35.1% vyšší, a Total Return to Shareholders (TRS, výnosnost pro podílníky) - o 34.0% vyšší.
- » Finanční výsledky byly analyzovány i v rámci různých sektorů, firmy s vyšším podílem žen v každém z pěti sledovaných sektorů vykazovaly vyšší ROE než firmy s nejnižším podílem, ve čtyřech z pěti analyzovaných odvětví tyto firmy vykazovaly i vyšší TRS.
- » Firmy, které v minulosti získaly Cenu Catalyst jako ocenění iniciativy pro rovné příležitosti, dosahují vyšších finančních zisků než ostatní firmy ve vzorku (ve vzorku zahrnuto 14 firem z celkových 22 držitelek ocenění).

Tabulka 4: Srovnání ukazatelů finanční výkonnosti: 1996 až 2000

Sektor	Genderová diverzita	ROE	TRS
Služby	Horní čtvrtina ¹	19.3%	103.8%
	Dolní čtvrtina	11.5%	33.6%
	Rozdíl	7.8%	70.2%
Běžné spotřebitelské zboží	Horní čtvrtina	29.4%	125.9%
	Dolní čtvrtina	11.9%	38.2%
	Rozdíl	17.5%	87.7%
Finančnictví	Horní čtvrtina	17.9%	236.1%
	Dolní čtvrtina	13.8%	152.1%
	Rozdíl	4.1%	84.0%
Průmysl	Horní čtvrtina	15.5%	81.7%
	Dolní čtvrtina	15.1%	73.8%
	Rozdíl	0.4%	7.9%

1 Plný text zprávy (v angličtině) je k dispozici online: [\[http://www.catalystwomen.org/hles/full/financialperformancereport.pdf\]](http://www.catalystwomen.org/hles/full/financialperformancereport.pdf)

Sektor	Genderová diverzita	i ROE	
Informační technologie a telekomunikace	Horní čtvrtina	16.4%	98.0%
	Dolní čtvrtina	14.4%	164.9%
	Rozdíl	2.0%	(66.9%)
Celkový vzorek	Horní čtvrtina	17.7%	127.7%
	Dolní čtvrtina	13.1%	95.3%
	Rozdíl	4.6%	32.4%

Tabulka 5: Rozsah a průměr zastoupení žen ve vedení sledovaných firem

		^B
0.0 - 5.1%		j 14.3-38.3%
1.9%		j 20.3%

Je však nutné zmínit, že zjištění nedokazují kauzální souvislost mezi genderovou diverzitou v top managementu a finančním výkonem firmy, pouze poukazují na zřejmou souvislost těchto faktorů. Genderová diverzita charakterizuje firmy, které mají vynikající finanční výsledky, a podpora žen ve vedení využitím jejich talentu pro rozhodovací funkce je rozumným obchodním záměrem.

; Vypatí se investovat do genderových programů? Jednoznačně!

Julie Nugent pracuje v oddělení výzkumu a modelových iniciativ v pracovním prostředí americké společnosti Catalyst. Zabývá se úsilím firem o organizační diverzitu i vnímáním těchto posunů ze strany žen a mužů napříč různými pozicemi a obory. Vedle významného zapojení do práce okolo udělování ceny Catalyst vede celou řadu kvalitativních a kvantitativních výzkumů a konzultací pro studie a projekty realizované Catalystem v rámci různých institucí. Otázky kladla Alena Králíková.

Kdy začal Catalyst pracovat s firmami a jejich zohledněním genderové politiky? Co přimělo vaši instituci vyvinout takovou strategii?

Catalyst je vedoucí výzkumnou a poradenskou organizací pracující s firmami a jejich zástupci na budování inkluzivního prostředí a rozvoji možností pro ženy v zaměstnání. Catalyst byl založen v roce 1962 Felise Schwarz, která chtěla pomoci ženám vstoupit na trh práce a uspět v něm. Na konci 80. let Catalyst své zaměření posunul směrem ke korporacím a firmám tak, aby je přiměl rozvíjet podmínky pro ženy. Zjistili jsme totiž, že zatímco ženy vstoupily do korporativního světa a měly odpovídající vzdělání a zkušenosti, mnohé z nich stále zastávaly pozice nižší, než které by jejich dovednostem odpovídaly. Bylo tedy na čase zaměřit se na kulturu a normy pracovního prostředí a porozumět překážkám, s nimiž se ženy v průběhu své kariéry mohou setkat.

Co Catalyst firmám nabízí? Jaká je struktura vašich služeb?

Catalyst jako nezávislá nezisková organizace provádí výzkumy o všech aspektech kariéry žen a poskytuje on-line globální strategické konzultační služby. Za podpory a díky důvěře ze strany členských korporací zůstává Catalyst v kontaktu se všemi klienty a jejich vyvíjejícími se potřebami. Catalyst navíc každoročně oceňuje příkladné instituce, které podporují ženy, jejich kariéru a růst. Máme celkem čtyři pobočky - v New Yorku, San José, Torontu a Curychu.

Můžete stručně popsat kontext ocenění Catalyst?

Cena Catalyst hodnotí inovativní přístupy s prokazatelnými výsledky, které jsou realizovány firmami v oblasti přijímání nových pracovních sil, rozvoje a postupu žen, včetně žen jiné barvy pleti, na různých manažerských úrovních. Catalyst poskytuje korporacím a firmám přenositelné modely fungování, aby jim umožnil vytvořit iniciativy užitečné jak pro ženy, tak pro firmu jako celek. Od roku 1987, kdy Catalyst poprvé uděloval své ocenění, bylo odměněno celkem 60 firemních programů.

Velmi vítáme, že jsme v současnosti identifikovali zvýšený zájem přihlášených institucí mimo region Severní Ameriky.

Při udělování ceny hodnotíme celou škálu strategických přístupů souvisejících s podporou žen. Zvažujeme jak malé a velmi specifické projekty, tak i velmi široké iniciativy - jako například programy stojící na začátku kulturních změn. Všechny aktivity jsou hodnoceny z pohledu sedmi kritérií: měřitelných výsledků, zodpovědnosti, pojmenování důvodů k jejich realizaci, podpory ze strany užšího vedení, komunikace, originality a přenositelnosti (Catalyst užívá termín „replikabilita“).

Máte konkrétní důkazy, že genderová diverzita je pro byznys výhodná?

V roce 2004 zjišťoval Catalyst prostřednictvím podrobné výzkumné zprávy *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, zda existuje souvislost mezi ekonomickými výsledky korporace a genderovou diverzitou. Report odhalil fakt, že firmy s vyšší účastí žen v týmech top managementu měly lepší finanční výsledky než firmy s nejnižším zastoupením žen v nejužším vedení. To platí v případě obou analyzovaných opatření - tzv. indexu ROE (Return on Equity), který byl o 35% vyšší, a TRS (Total Return to Shareholders), který byl v případě uvedených firem vyšší o 34%. Tato zjištění dávají za pravdu firmám s diverzitní politikou, která zajišťuje, že společnosti, jež najímají, podporují a povyšují ženy, mají na globálním trhu práce kompetitivní výhodu.

Dokázáte zhodnotit - podíváte-li se zpětně na firmy, s nimiž Catalyst pracoval - vývoj genderových, resp. diverzitních politik v USA? Domníváte se, že úspěchy těchto firem mohou mít vliv na jejich dceřiné firmy v zahraničí?

Tím, že Catalyst poskytuje pomoc organizacím při implementaci diverzitních politik a programů, stojí dlouhodobě v čele aktivit na podporu žen v zaměstnání. Prostřednictvím ceny Catalyst jsme vyzdvihli široké spektrum iniciativ, které ve vztahu k účasti žen na trhu práce fungují.

V posledních několika letech komplexnost programů dokazuje, že v pracovních prostředích dochází k velkému vývoji diverzitních opatření. Organizace se stále více zaměřují nejen na viditelné, a případně skryté, aspekty diverzity jako je gender, rasa/etnicita a sexuální orientace, ale také na diverzitu myšlení a stylu práce. U mnohých institucí jsme si navíc všimli, že jdou za vlastní koncept inkluze. Vytvářením diverzitního a inkluzivního pracovního prostředí totiž pomáhají všem jednotlivcům plně rozvinout jejich potenciál, a tím zpětně přispívají k úspěchu žen.

Věříme, že prostřednictvím ceny Catalyst se firmy na celém světě poučí od kvalitních a inovativních iniciativ, které uznáváme. Na globálním trhu práce je totiž cit pro diverzitu a inkluzi klíčem k úspěchu.

Co podle vás musí doznat změny, aby se firmy působící v českém prostředí staly genderově citlivými a opravdu se k genderové diverzitě přihlásily?

Nedávnou studií Catalystu nazvanou *Different Cultures, Similar Perceptions: Stereotyping of Western European Business Leaders* se nám potvrdilo, že genderová stereotypizace nezná hranic. Tato studie například zjistila, že napříč kulturami je mezi manažery velmi silně zakořeněno, že ženy jsou lepší v „pečování“ (tj. podpoře ostatních) a muži v „postaráni se“ (tj. ovlivňování nadřízených).

I když překonání genderových stereotypů není snadné, je opravdu důležité podpořit úspěch žen v byznysu. Organizace totiž může prostřednictvím vzdělávání a spolupráce se vstřícným vedením zvýšit schopnost zaměstnanců vnímat a kontrolovat stereotypní chování a zároveň jim poskytnout pozitivní modely rolí napomáhající kulturní změně.

Jaké argumenty podle vás „fungují“ v procesu zavádění genderových aspektů do struktury firmy a jejího konceptu společenské odpovědnosti?

V roce 2006 firma BP získala cenu Catalyst za iniciativu, v níž diverzita a inkluze představují pro firmu povinnost, stejně jako společenská odpovědnost. Odkazují na „strategickou logičnost diverzity“, která zohledňuje i populaci v regionech, kde firma působí, a najímá takové zaměstnance, kteří lépe rozumějí potřebám různých zákazníků.

Jak už jsem řekla, je velmi podstatné vnímat obchodní úspěch v úzké souvislosti s genderovou diverzitou. Úspěšní manažeři v Severní Americe dnes čím dál více požadují údaje, které dokazují pozitivní vztah mezi genderovou diverzitou a výkonem. Svými výzkumy Catalyst došel k závěrům, že diverzita může organizaci pomoci zvýšit zisk, snížit náklady a zvýšit produktivitu. Organizace, které do diverzity a politiky inkluze investují, také hovoří o nárůstu spokojenosti a věrnosti zaměstnanců.

Co vy osobně vnímáte jako nejzajímavější součást genderových a diverzitních politik v privátním sektoru?

Je úžasné sledovat vývoj genderové diverzity v organizacích, které byly oceněny jako dobré příklady praxe; jsem opravdu ráda, že se na této práci mohou podílet. Setkáváme se s celou řadou firem myslících do budoucna i firem posouvajících se od pragmatické a/nebo politicky orientované struktury k rozsáhlým projektům, které ovlivňují všechny úhly organizační kultury, a tím opět napomáhají růstu žen. Stále mě inspiruje fakt, že cena Catalyst zohledňuje komplexní a úspěšné modely diverzity, které podporují efektivní účast žen na pracovním trhu.

NEVNÍMÁ-LI MANAGEMENT ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI JAKO PODSTATNÉ, VŠE JDE JEN NAPŮL

PODLE MATERIÁLŮ SPOLEČENOSTI
WORK&LIFE ZPRACOVALA KATEŘINA
MACHOVCOVÁ, ROZHOVOR VEDLA ALENA
KRÁLÍKOVÁ, GENDER STUDIES, O.P.S.

.1!

Audit zaměstnání a rodina je manažerský a kontrolní nástroj pro firmy jakékoliv velikosti realizovaný společností Work und Life (Práce a život, <http://www.work-and-life.de>) sídlící v německém Bonnu. Tento nástroj pomáhá dosáhnout rovnováhy mezi potřebami zaměstnavatele a zaměstnaných s ohledem na jejich osobní život. Audit podává názorný obraz stávající firemní kultury, poskytuje impulsy pro diskuzi a připravuje základy pro nová opatření. Klíčem k získání certifikátu je závazek uplatňování a dalšího rozvoje aktivit podporujících sladování osobního a pracovního života.

Jako problém se při zkoumání situace ve firmách ukazuje, že podniky nemohou vždy poskytnout data a charakteristiky v takové podobě, která by vyhovovala nebo byla nutná pro účely hodnocení vyrovnanosti profesního a rodinného života, ale pouze přesné údaje poskytují (jasné) argumenty pro zavedení nástrojů personální politiky zaměřené na zaměstnance, pro uplatňování těchto nástrojů nebo pro jejich změnu.

Mezi firmy, které se do procesu auditu zapojily, patří například Commerzbank, centrála ve Frankfurtu nad Mohanem:

Opatření:	Zajištění opatrování dětí v nouzových případech
Podnik:	<i>Commerzbank AG</i> - centrála, Frankfurt nad Mohanem
Nabídka:	Zaměstnanci mohou v případě, kdy odpadne pravidelné hlídání (např. Z důvodu nemoci „paní na hlídání“ ...), dovést své děti do podnikové mateřské školky; z 2100 provozních dnů bylo využito 2000 dní
Náklady:	Provozní náklady v roce 2000: cca 120 000eur
Využití:	1/3 uživatelů by bez této nabídky nemohla přijít do práce;
Úspora nákladů:	160 000 eur/rok

O rozhovor požádala Alena Králíková paní **Astrid Lethert**, expertku, která se podílí na realizaci auditu.

Jaký je účel Auditů zaměstnání a rodina, kým byl iniciován a z jakých důvodů?

Účelem auditu je vytvořit a podporovat politiku příznivou sladování rodinného a pracovního života zaměstnanců. Audit byl iniciován Nadačí Hertie a vytvořen v 90. letech 20. století. U jeho zrodu stál index přátelskosti rodině, který byl vyvinut Families q VdK Institute v USA, publikován v roce 1991 a do Německa přinesen s cílem vylepšit zaměstnaneckou politiku v místních firmách. Myšlenkou auditu je, aby se stal nástrojem shrnujícím v sobě to nejlepší z již existujících opatření na podporu sladování rodinného a pracovního života, zhodnotil opatření podniknutá v konkrétní firmě a poskytoval návod, jak dále postupovat. Cílem je, aby byl audit firmami využíván co nejvíce a v dlouhodobé perspektivě se stal standardem.

Můžete stručně říci, jak je proces auditu vnímán firmami a jejich zaměstnanci?

Celý proces je hodnocen dobře - i proto, že auditový workshop je realizován s reprezentativní projektovou skupinou. Ta je složena podle genderového složení firmy a klade důraz na to, aby v ní byli zástupci různých pozic, věkových kategorií, zaměstnanců s rodinou a souvisejícími potřebami stejně jako zaměstnanců svobodných a osob pracujících na plný i částečný úvazek. Obvykle takovou skupinu tvoří 8-15 lidí.

Celý proces trvá přibližně 3 měsíce: nejdřív proběhne strategický workshop analyzující platné nástroje, na němž jsou připraveny dokumenty shrnující základní informace pro následující auditový workshop. Ten se zaměřuje na vytvoření všech nástrojů ke sladování rodinného a pracovního života, které budou zavedeny v následujících třech letech, a jejich schválení managementem. Všechny tyto kroky přispívají ke zvýšení povědomí o politikách přátelských rodině uvnitř celé firmy.

Po auditovém procesu, který trvá 9-12 týdnů, je instituci - firmě, úřadu místního zastupitelstva, ministerstvu či univerzitě - udělen certifikát. Podle svého uvážení může daná instituce získání certifikátu medializovat.

Stručně lze říci, že auditový proces je vnímán velmi pozitivně zejména v souvislosti s vytvořením projektové skupiny a s komunikací o úspěšnosti procesu po udělení certifikátu.

Co od auditu čekají firmy?

Firmy věří, že jim audit pomůže zhodnotit dosavadní programy na podporu sladování rodiny a zaměstnání a zároveň identifikuje vhodné a ekonomicky zajímavé alternativy a cíle. Očekávají také impulsy pro jejich personální politiku a zlepšení motivačních strategií pro zaměstnance.

Je audit - a s ním související certifikáty - mezi firmami respektován?

Nepochybně. Certifikáty udělené na základě auditu jsou firmami a institucemi využívány k získání výhody dobré pověsti ve srovnání s konkurencí. 14. června 2006 získá certifikát auditu dalších 150 firem a institucí. Toto číslo jako důkaz respektu určitě postačuje.

Mezi hodnocenými kategoriemi jste v průběhu svého vystoupení na konferenci mluvila o akčních bodech - dá se říci, které jsou pro firmy nejobtížnější a kde je nejtěžší v úspěších pokračovat?

Podle našich zkušeností je nejnáročnější ta kategorie, která se zaměřuje na manažerské a vedoucí dovednosti. Ze strany vedení instituce si právě tato oblast žádá výslovný závazek implementace genderově citlivých programů do manažerských dovedností.

Relativně obtížná je i oblast organizace práce a pracovního času - zejména ve firmách s různými odděleními (produkce, prodej, administrativa). Vtákových případech je totiž komplikované najít opatření, která budou vyhovovat všem skupinám zaměstnanců. Z toho důvodu se workshopy věnují těmto dvěma akčním oblastem velmi podrobně - i proto, že s implementací cílů v oblasti manažerských dovedností úzce souvisí i odpovídající změny v kultuře vedení instituce.

Dokážete říci, kterou z částí procesu auditu považujete za nejzajímavější?

Oe to oblast vedení - jde totiž o velice citlivé a zároveň velmi důležité téma. Není-li management přesvědčen, že sladování osobního života a zaměstnání tvoří základ motivace zaměstnanců a že tím instituce může mnohé získat, fungují ostatní programy jen napůl.

Na jaké další aktivity se ve work life zaměřujete?

Work life je soukromým nezávislým výzkumným a konzultačním institutem. Vedle provádění auditu ve firmách a institucích poskytujeme poradenství v oblasti lidských zdrojů a vytváříme koncepty pro specifické případy (např. založení zařízení péče o děti apod.).

Analyzujeme také sociální fakta a data (např. vztahující se k otcům na rodičovské dovolené, k důvodům a překážkám jejich větší účasti na péči o děti), jsme partnery internetové platformy pro malé a střední podniky, kde jsou zdarma poskytovány informace a poradenství (www.mittelstand-und-familie.de), a také zpracováváme studie nákladů a zisků programů sladování rodiny a práce.

ZÁKLADNI VÝSTUPY ANALÝZY NÁKLADŮ A ZISKŮ: VLIV PRORODINNÝCH OPATŘENÍ NA PODNIKOVOU EKONOMIKU

Z NEMECKÝCH MATERIÁLU PRELOŽILA PAVLA
ŠKODOVÁ, UPRAVILA KATEŘINA MACHOVCOVÁ,
GENDER STUDIES, O.P.S.¹



Již několik let se o požadavku slučitelnosti rodinného a profesního života nemluví jen z hlediska morálně etického, ale i z hlediska ekonomického. Nastolení rovnováhy v této oblasti přinese ekonomické výhody:

- 1) Pro rodiče - nejen že pro ně bude lehčí koordinovat soukromý život s prací, ale zároveň se díky tomu, že se dřív vrátí z rodičovské dovolené do zaměstnání, zvýší jejich šance na trhu práce a možnost kariérního růstu.
- 2) Pro stát - získává podporu při realizaci své sociální politiky podporován, zároveň s vyšším počtem aktivně pracujících se zvyšují daňové příjmy.
- 3) Pro podniky - výzkumy ukazují, že podnik díky personální politice, která klade důraz na prorodinná opatření a vychází vstříc zaměstnancům, může získat náskok před konkurencí a dokonce snížit své náklady.

Cíl výzkumu

Cílem studie bylo v rámci analýzy provedené v několika německých podnicích zjistit, jestli se prorodinná opatření v současné době podnikům finančně vyplatí. Byl tedy analyzován aktuální kvantitativní vztah mezi:

- pozitivním vlivem prorodinných opatření a s nimi spojeným snížením personálních nákladů
a
» výdaji na realizaci takového prorodinné personální politiky.

A. Potenciál úspor při zavedení prorodinných opatření

Fluktuace zaměstnanců způsobená rodinnými povinnostmi, období, během kterého je provizorně řešena náhrada za zaměstnance či zaměstnankyni na rodičovské dovolené, zvýšená absence pracovníka z rodinných důvodů a v neposlední řadě opětovný nástup zaměstnance do práce po delší době (po rodičovské dovolené) představují pro podnik náklady, které se dají snížit právě zavedením prorodinných opatření. Můžeme tedy hovořit o potenciálu úspor na nákladech.

Náklady spojené s fluktuací zaměstnanců a náklady spojené s nalezením náhradníka se stejnou kvalifikací

V Německu se 40% žen, které byly před porodem zaměstnány, nevrátí do práce dřív než po třech letech.² Je to dáno stávajícími podmínkami, které pro slučitelnost zaměstnání a výchovy dítěte nejsou ideální. Díky této fluktuaci zaměstnanců způsobené rodinnými povinnostmi vznikají podniku značné náklady na získávání nového personálu:

- » neobsazené pracovní místo - např. náklady spojené se snížením produktivity kvůli nedostatku péče o zákazníky nebo při průzkum trhu

1 Studie byla zpracovaná pro německé Spolkové ministerstvo pro rodinu, seniory, ženy a mládež. Financováno z prostředků Evropského sociálního fondu. Celá analýza je v německém jazyce dostupná online: [<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSKJ/Internetredaktion/Pdf-Anlagen/PRM-24825-Langfassung.property=pdf.pdf>]. Publikováno v září 2003.

2 Pro výzkum bylo zvoleno deset středně velkých podniků známých vstřícnou prorodinnou politikou: B. Braun Melsungen AG, Condat Informationssysteme AG, Fraport AG, GeneralCologne Re, Gerhard Rosch GmbH, ratiopharm GmbH, SICK AG, Sparkasse Saarbrücken, Vaude Sport GmbH & Co.KG, WintershallAG.

3 Podle výzkumu realizovaného Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí v letech 2005 - 2006 je průměrná délka rodičovské (a mateřské dovolené) v ČR u žen 33,6 měsíců, u mužů 27,12 měsíců (mužů na rodičovské dovolené je zhruba 1%).

- nábor nového personálu - např. náklady na inzeráty, prémie pro stávající zaměstnance, kteří získají nového spolupracovníka, náklady na personálního poradce, personální agenturu, účast na veletrzích
- ^m výběr vhodného kandidáta - náklady spojené s přijímacími pohovory, náklady spojené s komunikací (telefon, fax...), cestovné vyplácené uchazečům o místo...
- ^m zaměstnání nového pracovníka/ice - náklady na zařízení pracovního místa, náklady spojené s případným stěhováním
- ^m školení a další vzdělávání zaměstnanců - náklady na interní nebo externí vzdělávání, semináře, školení
- ^m zapracování - vyšší náklady spojené s nutností poskytovat novému zaměstnanci více informací a potřeba kontrolovat ho
- ^m nižší výkon v době zapracování - náklady spojené s nižší produktivitou a vyšším výskytem chyb, zvýšeným nebezpečím úrazu, náklady na chybějící know-how, ztracené obchodní kontakty

Tyto náklady do značné míry závisí na požadované úrovni kvalifikace zaměstnané osoby a na specifčnosti této kvalifikace. Obecně lze říci, že čím jsou nároky na kvalifikaci vyšší a specifičtější, tím jsou náklady spojené s hledáním a přijetím nové osoby větší.

Náklady spojené s opětovným nástupem zaměstnance/zaměstnankyně do zaměstnání po mateřské/rodičovské dovolené

Dlouhodobé vyloučení zaměstnance/kyně z pracovního procesu vede zpravidla ke snížení kvalifikace. Na jedné straně si odvykne na pracovní tempo a zaběhlé pracovní postupy, na druhé straně se často i během několika málo let mění konkrétní pracovní podmínky. Dochází tak ke změnám produktů, norem a směrnic, technického vybavení nebo výpočetní techniky, což při návratu vyžaduje opětovné proškolení a zapracování. Přitom čím delší je doba, kdy osoba nepracuje, tím vyšší tyto náklady jsou.

Náklady spojené s přechodným řešením nepřítomnosti

Překlenutí doby, než se zaměstnanec/zaměstnankyně vrátí po mateřské/rodičovské dovolené zpět do práce, může podnik řešit třemi způsoby:

- zaměstnání na dobu neurčitou: tuto formu volí především velké podniky, které mohou vycházet z předpokladu, že původnímu zaměstnanému budou moci po jeho návratu nabídnout místo odpovídající jeho kvalifikaci. Toto řešení volí však také firmy, které po zkušenostech z minulosti počítají s tím, že se původní zaměstnanci/kyně vrátí poměrně zřídka.
- ^m zaměstnání na dobu určitou, což je nejběžnější řešení, které však přináší riziko, že daná osoba bude méně kvalifikovaná. Nicméně čím kratší je doba, na kterou se náhradní pracovní síla zaměstná, tím menší náklady vzniknou.
- ^m jiný způsob: přerozdělení práce nebo práce přesčas.

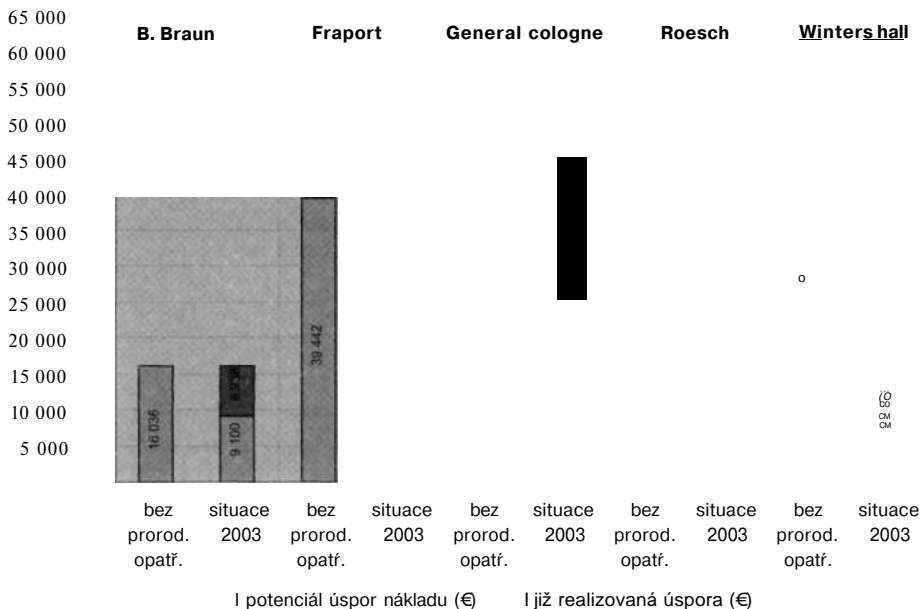
Náklady spojené se zvýšenou mírou absence

Zaměstnaní rodiče, především pak zaměstnané ženy, starající se o děti do věku 8 let, jsou díky pracovním a zároveň rodinným povinnostem vystaveny větší zátěži a stresu než zaměstnanci bez dětí. Tato dvojí zátěž může vést ke zvýšenému stresu a vyšší náchylnosti k onemocnění, které pak snižují produktivitu a především vedou k větší absenci. Zavedením prorodinných opatření však může být tato zátěž as ní spojené negativní důsledky výrazně zmírněna.

Potenciální úspora

Celkově byly u jednotlivých podniků v závislosti na jejich velikosti zjištěny potenciální úspory ve výši několika set tisíc eur. Aby bylo možné zjistit hodnotu úspor, byly porovnány dva scénáře - skutečná situace jednotlivých podniků a scénář představující podnik, který neuplatňuje prorodinná opatření, vytvořený na základě průměrných hodnot. Z rozdílů v hodnotách obou scénářů pak mohly být zjištěny již realizované úspory. Jejich výše úspor především závisí na velikosti podniku a nejčastěji se pohybuje kolem několika set tisíc eur (viz graf).

Potenciál úspor nákladů na odchod 1 zaměstnance na mateřskou (vybrané podniky)



B. Náklady související s prarodinnými opatřeními

Výzkum zabývající se prarodinnými opatřeními z pohledu zaměstnanců ukazuje, že jejich účinek se kombinací jednotlivých opatření zvyšuje. Vzhledem k tomu, že by bylo velmi obtížné přiřadit jednotlivé účinky k jednotlivým opatřením, byl pro potřeby této analýzy sestaven základní prarodinný program, a do analýzy se tak promítají celkové náklady a výnosy s ním spojené. Je nutné podotknout, že opatrování dětí zajišťované podnikem představující nákladově nejnáročnější opatření, které bylo do programu zahrnuto, není v mnoha případech nutné ani smysluplné.

Do základního prarodinného programu, který byl analyzován, byly zahrnuta následující opatření:

1) Poradenství pro rodiče, programy pro udržení kontaktů a programy spojené s opětvným nástupem do zaměstnání:

- " podáváním informací a poradenstvím týkajícím se změn v legislativě, v podnikových směrnících a konkrétních změn v podniku,
- » poradenstvím příp. přípravou na možné pracovní modely během mateřské dovolené i po ní, např. distanční práce,
- » informováním o možnostech opatrování dětí,
- » poskytováním interních podnikových informací o dění ve firmě,
- přijetím zaměstnankyně na MD/RD na výpomoc v době dovolených nebo při absenci zaměstnanců z důvodu nemoci,
- » plánováním a dohodou týkající se MD/RD dovolené a opětvného nástupu do práce,
- " nabídkami na zvýšení kvalifikace během MD/RD a po opětvném nástupu do zaměstnání (opatření týkající se zvyšování kvalifikace jsou podle průzkumu považována za nejdůležitější a téměř všechny ženy tyto nabídky oceňují a považují za přínosné).

Náklady: Tato opatření vyžadují personální náklady, které závisí na počtu rodičů ve firmě.

2) Nabídky práce na částečný úvazek, flexibilita práce a nezávislost pro pracující rodiče:

Rozsah a flexibilita pracovní doby jsou pro slučitelnost práce a rodinných povinností rozhodující. Existuje celá řada modelů pracovní doby, od zkrácené pracovní doby přes klouzavou až po modely s vysokou autonomií při plánování pracovní doby. Kromě toho se používají i modely, které počítají s pracovním volnem zaměstnance (placeným či neplaceným), a to na několik dnů až měsíců.

Náklady:

Příprava, schválení a smluvní úprava individuálních modelů pracovní doby má za následek vyšší náklady především personálního oddělení a přímých nadřízených.

3) Distanční práce:

Jedná se o práci vykonávanou mimo pracoviště za pomoci výpočetní techniky a komunikačních technologií. Lze pracovat buď pouze z domova, nebo je možné střídát práci doma a v podniku.

Pro zaměstnance, kteří pečují o děti, možnost distanční práce ještě zvyšuje pozitivní účinek flexibilní pracovní doby. Díky ušetřenému času, spojenému s přípravou do zaměstnání a cestou do práce, totiž lze pracovní dobu rozdělit do více fází, které se dají skloubit s časovými požadavky souvisejícími s péčí o dítě (jídlo, odvozy dětí a jejich vyzvedávání). V žádném případě však distanční práce není náhradou za externí péči o dítě. Obavy, že zvýšené nároky na organizaci a koordinaci práce vedou k systematickému přetížení namísto zlepšení slučitelnosti pracovního a rodinného života, se podle nových empirických studií ukazují jako neopodstatněné.

Samozřejmě je distanční práce omezena jen na určité typy pracovní činnosti, kde se nepracuje u stroje nebo není nutný přímý kontakt s klientem.

Náklady:

Věcné a personální náklady podniku na jedno pracovní místo „na dálku“ se pohybují podle vybavení tohoto místa, vzdálenosti od sídla podniku a zajištění servisu a údržby.

4) Podnikové nebo případně podnikem podporované opatrování dětí:

a) Provoz podnikové mateřské školky nebo podpora pravidelného opatrování dětí

^m provoz podnikové mateřské školky, příp. provoz ve spolupráci s jinými podniky

^m pověření opatrováním dětí jinou organizací

- podpora rodičovské iniciativy
- spolupráce s veřejnými nebo soukromými organizacemi

Náklady na provoz podnikové mateřské školky závisí především na době jejího provozu a na věku dětí (čím mladší děti, tím vyšší náklady). Průměrné roční náklady na jedno místo jsou u dětí od 3 do 6 let v případě celodenního provozu 7800 eur, u smíšené skupiny s dětmi ve věku od 1 roku do 6 let je to 10 100 eur a u skupiny dětí od narození do 3 let se náklady na jedno místo pohybují kolem 15 600 eur ročně. Spolupráce se stávajícími zařízeními a stálá místa ve školkách samozřejmě pro podnik představují výrazně nižší náklady než provoz školky vlastní.

b) Opatrování ve výjimečných situacích

Pro zaměstnance pečující o dítě je důležité zajistit opatrování dítěte i ve výjimečných případech, např. když odpadne školka nebo onemocní osoba, která se přes den o dítě stará. Dále se může jednat o období, kdy je zaměstnanec nucen dělat přesčas nebo se třeba účastní několikadenního školení či služební cesty.

Opatrování ve výjimečných situacích, které nabízí přímo vlastní podnik, se hodí jen pro velké firmy s několika tisíci zaměstnanci. U ostatních je smysluplnější spolupráce s jinými podniky, dohoda se stávajícími zařízeními nebo zprostředkování paní na hlídání.

Zajistit opatrování dítěte ve výjimečných případech se podniku vyplatí, protože tím zabrání absenci zaměstnance. Zároveň podniky z vlastní zkušenosti potvrzují, že jistota péče o dítě hraje při rozhodnutí nastoupit po MD/RD dovo- lené zpět do zaměstnání (třeba i předčasně) rozhodující roli.

odelový výpočet: náklady a výnosy firmy „Rodina s.r.o.“

Pro případovou studii byl zvolen fiktivní firma následující charakteristiky: středně velký podnik, nemá hospodářské problémy, není nucen snižovat počet zaměstnaných. Pro podnik je důležité udržet si své zaměstnance co nejdéle. Požadavky na kvalifikaci zaměstnanců jsou nadprůměrné a se získáváním a výběrem jsou spojeny relativně vysoké náklady.

Obecné údaje o firmě „Rodina s.r.o.“

Počet zaměstnanců	1500
z toho žen	669
z toho mužů	831
Kvóta žen	44,6%
Kvóta zaměstnaných na částečný úvazek	14,7%
Kvóta zaměstnaných na částečný úvazek - ženy	28,1%
Kvóta zaměstnaných na částečný úvazek - muži	3,9%
Průměrná doba setrvání zaměstnaných ve firmě	10 let
Rozdělení zaměstnaných podle hrubého příjmu do tříd	
do 30 000 €	43%
do 55 000 €	40%
od 55 001 €	17%
Vedlejší personální náklady	45%

Každým rokem odchází ve firmě „Rodina s.r.o.“ přibližně 20 zaměstnaných na rodičovskou dovolenou. Ve 20% případech jsou nahrazováni novými osobami, přijatými na dobu neurčitou, ze 70% osobami, přijatými na dobu určitou, a z 10% je náhrada řešena jiným způsobem (např. přerozdělením práce, přesčasů atd.) Podniku tak vznikají následující náklady na řešení tohoto přechodného období:

Náklady na pokrytí jednoho uvolněného místa

Přijetí zaměstnance na dobu neurčitou	17 494 €
Přijetí zaměstnance na dobu určitou	
Na 6 měsíců	13 907 €
Na 12 měsíců	14 986 €
Na 18 měsíců	16 064 €
Na 36 měsíců	17 494 €
Vyřešení přechodného období jinými prostředky (€/měsíc)	652 €

Náklady spojené s opětovným nástupem zaměstnaných po mateřské dovolené

Návrat po 6 měsících	1200 €
Návrat po 12 měsících	2400 €
Návrat po 18 měsících	4000 €
Návrat po 36 měsících	6000 €

Popis jednotlivých scénářů

Pro firmu „Rodina s.r.o.“ byly vyhotoveny tři scénáře:

- 1) „Základní scénář“ vychází z předpokladu, že ve společnosti „Rodina s.r.o.“ nefungují žádná prorodinná opatření, a firma tudíž nedosáhne žádných úspor.
- 2) V „reálném scénáři“ je počítáno s tím, že firma uplatňuje prorodinná opatření, a dosáhne tak úspor ve výši vyplývající z provedené analýzy jednotlivých podniků.
- 3) V „optimálním scénáři“ je firma „Rodina s.r.o.“ zobrazena jako firma uplatňující prorodinná opatření, díky nimž dosáhne maximální míry úspor.

Rámcové podmínky jednotlivých scénářů jsou uvedeny v následujícím přehledu:

	Základní scénář	Reálný scénář	Optimální scénář
Počet zaměstnanců	1500	1500	1500
Z toho žen	669	669	669
Kvóta fluktuace zaměstnanců	4,5%	3,5%	3,0%
Cílová skupina	124	124	124
Rozdělení zaměstnanců podle hrubého příjmu do tříd			
do 30 000 (48%	48%	48%
do 55 000 €	47%	47%	47%
od 55001 C	5%	5%	5%
Průměrný počet zaměstnanců, kteří odejdou na mateřskou/1 rok	20	20	20
Průměrná délka mateřské/rodičovské dovolené (v měsících)	36	25	12
Průměrný počet zaměstnanců na MD/RD	60	41	20
Kvóta zaměstnanců na MD/RD, pracujících na částečný úvazek	0%	30%	50%
Kvóta zaměstnanců, kteří se po MD/RD vrátí zpět do firmy	20%	80%	90%
Průměrný počet zaměstnanců, kteří se po MD/RD vrátí do firmy/1 rok	4	16	18
Kvóta zaměstnanců, kteří po návratu z MD/RD pracují na částečný úvazek	100%	50%	30%
Rozložení opatření na zajištění náhrady za zaměstnance na MD/RD			
Přijmutí zaměstnance na dobu neurčitou	20%	20%	20%
Přijmutí zaměstnance na dobu určitou	70%	70%	70%
Jiné řešení	10%	10%	10%
Průměrné náklady spojené s opětovným nástupem zaměstnance			
Externí náklady	19 244 €	17 494 €	16 619 €
Interní náklady	4973 €	4521 €	4295 €
Náklady na jiná přechodná řešení (< /měsíc)	625 €	625 €	625 €
Snížení nákladů na nábor zaměstnanců díky zvýšení atraktivity podniku jakožto zaměstnavatele	0%	-10%	-15%

Pro případ reálného a optimálního scénáře byl vytvořen „balíček“ prorodinných opatření, který obsahuje:

- » poradenství a udržování kontaktu se zaměstnanci, kteří jsou na mateřské dovolené, a pro pracující rodiče pečující o dítě,
 - vytváření flexibilních modelů pracovní doby podle individuálních potřeb,
- f* možnost distanční práce,
- m* provoz celodenní podnikové mateřské školky (provoz cca 10 hodin denně, 48 týdnů v roce) pro smíšenou věkovou skupinu dětí.

Celkové náklady těchto opatření se pohybují ve výši 304 000 € a skládají se z následujících položek:

	Reálný scénář	Optimální scénář
Náklady na poradenství a udržování kontaktu se zaměstnancem		
Náklad ve výši 1,25 zaměstnance na plný úvazek		81 250 €
Náklady spojené s vytvořením flexibilních modelů pracovní doby		
Náklad ve výši 2 dnů na 1 zaměstnance		10 541 €
Náklady spojené s distanční prací		
Počet míst		5
Celkové náklady		30 000 €
Náklady spojené s podnikovou mateřskou školkou		
Počet míst		30
Náklady na 1 místo		10 129 €
Celkové náklady		303 870 e
Z toho náklady nekryté státem/krajem/obcí (60 %)		183 322 €
i Celková roční výše nákladů spojených s prorodinnými opatřeními		304 113 €

Porovnání nákladů a výnosů

Analýza výnosů u základního scénáře (bez prorodinných opatření) ukazuje možnost potenciální úspory ve výši cca 700 000 eur, tj. 35 000 eur na 1 zaměstnance/zaměstnankyni odcházející na mateřskou/rodičovskou dovolenou.

Prorodinná opatření použitá v reálném a optimálním scénáři vedou k tomu, že se tyto úspory oproti základnímu scénáři zvýší následovně:

- Náklady spojené s obsazením uvolněného místa v období, kdy je zaměstnanec/kyně na RD, se v reálném scénáři sníží o 13% a v optimálním scénáři o 21 %.
- m* Náklady spojené s fluktuací a s tím spojené náklady na získání nových zaměstnaných lze v reálném scénáři snížit o 31 % a v optimálním scénáři o 63 %. Zde hraje roli především zvýšení počtu navrácených zaměstnaných po RD (20 % v základním scénáři oproti 80 % v reálném a 90% v optimálním scénáři) a vyšší úvazek těchto osob
- m* Náklady spojené s opětovným nástupem do práce se v reálném scénáři sníží o 33 %, v optimálním scénáři pak o 68 %. Zde se pozitivně projevuje především kratší doba, po kterou je zaměstnaná osoba na RD
- Zvýšená míra navrátivších se osob hraje roli při snížení nákladů na přijímání nových pracovníků/ic - z nich lze po opětovném nastoupení původních zaměstnaných vybrat vhodné kandidáty/ky na volná místa v podniku, která by jinak firma musela obsadit zvenčí. Tím se náklady na nábor nových zaměstnanců sníží v reálném scénáři o 128 000 eur a v optimálním scénáři o 145 000 eur.
- » Další snížení nákladů na nábor nových zaměstnanců je způsobeno i vyšší atraktivitou podniku jakožto zaměstnavatele. Díky většímu počtu vhodných kandidátů se tak v optimálním scénáři tyto náklady dají snížit až o 185 000 eur ročně.

Celkové náklady spojené s nedostatečnou slučitelností rodinného a pracovního života mohou být ve firmě „Rodina s.r.o.“ sníženy v reálném scénáři o 55% a v optimálním scénáři o 78 %. Vyjádřeno veurech se jedná o realizovanou úsporu ve výši 379 000 eur a v druhém případě 540 000 eur, což představuje na jednoho zaměstnance/zaměstnan-kyni, která odešla na mateřskou dovolenou, úsporu ve výši 19 000 eur a v optimálním scénáři 27 000 eur. Realizovaná úspora tak převyšuje náklady na „balíček“ prorodinných opatření ve výši kolem 304 000 eur v reálném scénáři o 75 000 eur a v optimálním scénáři o 235 000 eur. Pokud se roční výdaje spojené s prorodinnými opatřeními hodnotí jako investice, pak se tento investovaný kapitál firmy „Rodina s.r.o.“ zúročí 25 %. V terminologii podnikového hospo-dářství lze tedy u firmy „Rodina s.r.o.“ hovořit o návratnosti investic do prorodinných opatření ve výši 25 %.

Obecné údaje o firmě „Rodina s.r.o.“

Užitkový potenciál	Základní scénář	Reálný scénář	Potenciál úspor oproti zákl. scénáři	Optimální scénář	Potenciál úspor oproti zákl. scénáři
Náklady spojené s řešením přechodné nepřítomnosti zaměstnance, který je na mateřské dovolené:					
Přijetí zaměstnance na dobu neurčitou	76 974 €	69 976 €	-9%	66 478 €	-14%
Přijetí zaměstnance na dobu určitou	244 918 €	224 902 €	-8%	209 799 €	-14%
Řešení jiným způsobem	46 930 €	26 072 €	-44%	15 643 €	-67%
Náklady spojené s fluktuací a se získáním nových zaměstnanců:					
Náklady spojené se ztrátou zaměstnanců, kteří se po MD/RD nevrátí zpět do firmy (fluktuace)	57 731 €	17 494 €	-70%	16 619 €	-71%
Náklady na nábor nových zaměstnanců, v případě že zaměstnanec pracující dříve na celý úvazek pracuje po opětovném nástupu do firmy na úvazek částečný	76 974 €	76 118 €	-1%	33 239 €	-57%
Celková výše nákladů spojených s fluktuací a se získáním nových zaměstnanců	134 705 €	93 612 €	-31%	49 858 €	-63%
Náklady spojené s opětovným nástupem zaměstnance do firmy po MD/RD dovolené	67 110 €	44 740 €	-33%	21 479 €	-68%
Náklady spojené se zvýšenou mírou absence	0 €	0 €	-	0 €	-

í Snížení nákladu na nábor nových zaměstnanců díky možností využit kvalifikované „náhradníky“ po návratu původních zaměstnanců na jiné pracovní místo	-14 271 €	-142 709 €	-	160 224 6	-
Efekt zvýšení atraktivitu podniku při náboru nových zaměstnanců (základ - reálný scénář)	139 725 €	0€	-	-46 575 6	-
Celkový roční potenciál úspor na nákladech	696 090 €	316 594 6	-55%	156 459 6	-78%
Roční potenciál úspor nákladů na 1 zaměstnance na MD/RD	34 804 €	15 830 6	-55%	7 823 6	-78%
Realizovatelný potenciál úspor ve srovnání se základním scénářem	-	-379 496 6		-539 6316	-
Realizovatelný potenciál úspor ve srovnání se zákl. scénářem na 1 zaměstnance na MD/RD	-	-18 975 6		-26 982 6	-
Celková roční výše nákladů spojených s prorodinnými opatřeními	-	304 113 6			
Rozdíl nákladů a výnosů	-	75 384 6		235 518 6	

Závěr

Na základě modelového výpočtu založeného na reálných datech příp. průměrných hodnotách lze prokázat, že se zavedení prorodinných opatření podniku ekonomicky výrazně vyplatí. Ve srovnání se základním scénářem, kdy podnik tato opatření neuplatňuje, mohly být náklady vzorové firmy, spojené s odchody zaměstnanců na rodičovskou dovolenou, sníženy na základě uplatnění prorodinných opatření o 55 %.

Při sledování poměru nákladů a výnosů je nutné vzít v úvahu, že se v modelovém výpočtu vycházelo obecně spíše z opatrnějších verzí dat. Nepřímé nebo těžko měřitelné, přesto však zjevně doložitelné pozitivní účinky prorodinných opatření, jako např. zvýšení motivace zaměstnanců a pocit sounáležitosti s podnikem, nebyly rovněž zohledněny. K tomu byl do nákladů na prorodinná opatření započítán velmi obsáhlý „balíček“, včetně provozu celodenní podnikové mateřské školky.

Nakonec je nutné také vzít v úvahu, že náklady na nábor nových zaměstnanců v současné ekonomicky tíživé situaci, kde nabídka kvalifikovaných pracovních sil přesahuje poptávku, se budou neustále zvyšovat. S ohledem na tyto skutečnosti lze vycházet z toho, že ekonomické výhody prorodinných opatření budou v nadcházejících letech stále významnější.



EFEKTIVNÍ DÁRCOVSTVÍ FIREM

ZUZANA BARTOŠOVÁ, DONORS FORUM, O.S.

Národy, třídy, rodiny, jednotlivci se mohou obohatit, mohou být šťastni jen tehdy, dokáží-li se jako Artušovi rytíři sesednout kolem společného bohatství. Je zbytečné hledat dobro a štěstí jinde. Je zde, ve vnuceném míru, v pravidelném rytmu práce jak na kolektivní, tak individuální úrovni, v nahromaděném a posléze přerozděleném bohatství, přerozděleném ve vzájemné úctě a štedrosti... (Marcel Mauss, Esej o daru).

Dárcovství firem a společenskou odpovědnost je možné měřit. A jaký to má smysl?

Měření firemní filantropie a společenské odpovědnosti firem (CSR) je novým trendem, o který se společnost i firmy zajímají. Měření umožňuje přesně vyčíslit, jak se firmy angažují, je prostředkem jejich transparentního fungování v této oblasti a nezbytným nástrojem pro nastavení strategie odpovědného chování. Nově k těmto „měřícím benefitům“ přistupuje také sledování efektivity a rozsahu, kterou angažovanost firem ve veřejně prospěšných projektech přináší. **Darovat, vědět proč, zajímat se o to -jak a snažit se být v tom co nejlepší**, jsou charakteristiky, kterých je zapotřebí si všimnout nejvíc. Z dlouhodobého hlediska pouze takto komplexní přístup vede ke zvýšení společenské a komerční hodnoty a prestiže firmy.

A umožňují také změny ve společnosti. **Nestačí pouze dávat, ale dávat dobře**. Sledování efektivity ukazuje, **jaké změny k lepšímu podpora ve společnosti přinesla, kolika lidem pomohla, jak byla přínosná**. I na první pohled jednoduchá podpora může mít rozsáhlé účinky.

Jak měřit odpovědnost firem?

Společensky odpovědné chování je koncept, který je velmi rozsáhlý. Sleduje všechny oblasti, ve kterých firma přímo či nepřímo působí, a také všechny stakeholders (zájmové skupiny), se kterými firma dlouhodobě či jednorázově přichází do „kontaktu“ a které její činnost ovlivňují, a zároveň firma ovlivňuje také je. Definice CSR říká, že jde o „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních interakcí se stakeholdry“ (definice EU). Firma má nejen podporovat veřejně prospěšné projekty či neziskové organizace, které pomáhají potřebným, ale má také dbát na celkový dopad svého působení. Odpovědné chování se také očekává vůči všem stakeholderům firmy - zaměstnancům, zákazníkům, investorům, partnerům.

Nastavit takové ukazatele, které by umožnily sledovat rozsáhlé spektrum firemní odpovědnosti, je velmi složité, a proto až dosud ani na mezinárodní úrovni neexistuje žádná komplexní metodika, která by dokázala všechny tyto oblasti sledovat. **V České republice jsme měření zacílili především na oblasti dárcovství a tzv. corporate community investment**, které lze sledovat kvantitativně, ale také kvalitativně - měříme účinek do potřebných oblastí společnosti, ale také ve firmě, která se v dárcovství angažuje. Metodika, která tyto parametry měří, se jmenuje Standard odpovědná Firma, v zahraničí známá pod pojmem LBG (London Benchmarking Group)

Pomoc ženám?

Konkrétní příklady ukazují, že **účast firem v řešení společenských problémů je nenahraditelná**. Mají finanční prostředky, silné komunikační zázemí, rozsáhlý network. A tedy dostatečnou kapacitu nabízející potenciál řešit daný problém komplexně. Avšak je to také zájem firem?

Mnohých ano, jak ukazují **výsledky měření prostřednictvím metodiky Standard odpovědná Firma**. Příkladem může být podpora poskytovaná firmou Cadbury Sweppes, která navázala spolupráci s neziskovou organizací WaterAID. Firma se rozhodla, že se aktivně zapojí do řešení problému s nedostatkem vody v Ghaně. Problém spočíval především v tom, že v Ghaně lidé na mnoha místech nemají studny a vodu musejí přinášet z řek vzdálených i několik hodin cesty. V Ghaně je průměrný počet členů rodiny 6,7. Protože obyvatelé mohou spotřebovat jen tolik, kolik unesou, průměrná spotřeba vody na jednoho občana představuje 10 litrů za den. Toje přesně tolik, kolik je průměr na 1 spláchnutí WC např. v ČR. Sběr a odnos vody mají na starosti ženy a děti, které tak musejí nést denně 20 kg po trase, která trvá v průměru tři hodiny. Znamená to, že jestliže chtějí „nabírat“ 67 litrů vody, musejí takovou trasu absolvovat alespoň 3x.

Řešením byla výstavba studní. Zdálnivě banální podpora pomohla nejen s problémem nedostatku vody, ale i v řešení zdravotních problémů vzniklých s konzumací závadné vody a zároveň se vzděláním dětí a zaměstnaností žen. Ženy a děti, které denně strávily sběrem vody více než 8 hodin, mohly jít místo toho do práce či do školy. 319 vystavěných studní řeší situaci s vodou pro téměř 50 000 lidí. Pomoc byla v přepočtu poskytnuta téměř 3200 ženám, které mohly jít do práce. Z pohledu „výhodnosti a úspěšnosti“ investice firmy měla každá investovaná libra návratnost větší než 130 %.

Genderová témata by neměla stát na pokraji zájmu také proto, že řada obecných společenských problémů s nimi souvisí nebo jsou příčinou těchto problémů. Příklad Ghany a řada dalších zkušeností ukazuje, že podpora, která je přímo určena na řešení „ženské problematiky“ společnosti, často přináší **celkové** sociální změny k lepšímu.

Příkladem je také společnost Zurich, poskytovatel finančních a pojišťovacích služeb, která uzavřela partnerství společně s neziskovou organizací Hope and Homes. Cílem bylo pomoci řešit situaci dětí v Sierra Leone a na Ukrajině. Partneři se proto zaměřili na děti a ženy. Za tři roky firemní podpory, která měla finanční i nefinanční charakter, se na Ukrajině podařilo vybudovat domovy pro více než 80 dětí a poskytnout pravidelnou sociální pomoc a služby pro 500 dětí. V souvislosti s tím bylo vyškoleny 30 sociálních pracovníků v pěti různých regionech. Velká pozornost byla zaměřena také na ženy, které v celé této problematice sehrály klíčovou roli. Vybudovala se mateřská centra, což především mělo umožnit ženám, aby mohly žít společně se svými dětmi, a omezit či v ideálním případě zamezit, aby se ženy svých dětí „zřídaly“. Za 18 měsíců existence mateřských center bylo 103 dětí „zachráněno před opuštěním“ a komplexní individuální péče byla poskytnuta 30 matkám.

Mezi dalšími příklady úspěšné a efektivní podpory žen lze také jmenovat podporu firmy Body Shop ve Velké Británii, která se výrazně podílí na řešení problému těhotenství a potratovosti nezletilých dívek. Z České republiky známe příklad společnosti Philip Morris a jejího významného projektu na pomoc při řešení problému domácího násilí a týraných žen.

Když pomáhat...

Důležité je samozřejmě také sledovat, jak pomoc funguje uvnitř vlastní firmy. V České republice, kde se tradice dárcovství a společenské odpovědnosti teprve vytváří, si firmy až nyní začínají uvědomovat, že konkrétní firemní specifika mohou přispět k jejich společenské odpovědnosti nebo konkrétně k podpoře genderové rovnosti. Z nich bude „těžít“ nejen firma, ale samotná společnost. Zde může být příkladem společnost Tesco Stores, která se zaměřila na ženy-zákaznice tak, že v některých obchodech vyčlenila pokladny s předností pro těhotné ženy, ve většině svých obchodů vybudovala místnosti na přebalování dětí a buduje také bezbariérové vstupy v rámci všech svých obchodů tak, aby je mohly využívat matky s dětmi. Česká Spořitelna vychází vstříc svým zaměstnaným ženám a matkám např. tím, že jim nabízí možnost zkrácených úvazků. Ženy tvoří z celkového počtu zaměstnanců využívajících této „výhody“ 67,5 %. Přestože dlouhodobý dopad těchto „extra aktivit“ není snadno vyčíslitelný, je zřejmé, že již nyní představuje inspirativní konkurenční výhodu i „odpovědný počin“.

O metodice

Měření v ČR a zahraničí

Metodika Standard odpovědná Firma je komplexní, jednotný a standardizovaný systém měření, který definuje náklady firem vynaložené na veřejně prospěšné projekty a měří jejich efektivitu. Metodika pochází z Velké Británie (LBG) a v ČR ji v roce 2005 zavedlo Fórum dárců. Definuje údaje nezbytné pro měření (věcné a finanční dary, služby a čas) a umožňuje firmám přesně vyčíslit, kolik poskytují. To je základní kritérium také pro sledování dlouhodobého i krátkodobého účinku konkrétní investice a jejího vlivu na komerční aktivity firmy. Metodika je také manažerským nástrojem. Umožňuje firmám nastavit dárcovství uvnitř firmy tak, aby mělo co nejefektivnější externí dopad. Co to znamená konkrétně? Jestliže si firma přeje, aby její podpora byla efektivní, nelze se pouze zaměřit na vstupy (kolik a jak firma dá), ale také na výstupy (jaké změny má podpora přinést, a jaké skutečně přinesla). V případě, že stávající dárcovská strategie firmy není dostatečně účinná, je metodika výborným nástrojem změny.

Metodiku Standard odpovědná firma v ČR používají tyto firmy:

Citibank, a.s., Česká rafinérská, a.s., Česká Spořitelna, a.s., ČEZ, a.s., Eurotel Praha, s.r.o., GlaxoSmithKline, s. r. o. son & Johnson, s. r.o., Philip Morris, a.s., Plzeňský Prazdroj, a.s., Pfizer, s.r.o., Siemens, s.r.o., Tesco Stores, a.s, Pro Financial, s. r.o., Skanska CZ.

LBG International je sdružení národních organizací a firem, které jsou exkluzivními partnery pro propagaci a zavádění metodiky LBG v jednotlivých zemích. V současné době má LBG partnery v těchto zemích: Velká Británie, Česká republika (Fórum dárců - exkluzivní partner také pro Slovensko), Austrálie, Kanada, Francie, Německo a Španělsko.

LBG model je doporučen nezávislou institucí The Global Reporting Initiative (GRI), jejímž posláním je rozvoj a rozšíření globálně aplikovatelného systému Sustainability Reporting Guidelines.

PROSAZOVÁNÍ POLITIKY ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ JE PRO PR PODNIKU VÝHODNÉ

r r

KATEŘINA DUŠKOVÁ,
GENDER STUDIES, O.P.S.

Public relations podniku

Public relations podniku můžeme chápat jako **záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizací a veřejností**. Součástí je i navázání a udržování vzájemného porozumění, vzájemné **důvěry, respektu a sociální odpovědnosti** mezi organizací a veřejností. Proces PR směřuje k vytvoření kladných postojů na základě znalostí konkrétních aktivit podniku. Public relations jsou **funkcí řízení, která identifikuje, buduje a udržuje vzájemně výhodné vztahy mezi organizací a různými skupinami, na kterých závisí její úspěch**.

PR mohou usilovat o sladování soukromých a veřejných zájmů. Mají potenciál být více než pouhým přesvědčováním, mohou být komplexem řízeného komunikačního procesu, který zahrnuje řízení reputace společnosti a jejího image. PR řídí pověst i vnímání firem, značek a jednotlivců.

Konečným cílem public relations je důvěra.

Veřejné mínění

„Fungující vztahy s veřejností jsou jedinečným know-how pro úspěšné provádění věcí. Jde o zvýšenou citlivost k lidem a k načasování činností s ohledem na trh, konkurenci, krize ve společnosti nebo na kritické světové události. Je mnohem snazší dosáhnout úspěchu a vytyčených cílů za podpory a pochopení veřejnosti, než pokud čelíme veřejné opozici nebo nezájmu.“ Vztahy s veřejností by proto měly být vždy integrální součástí vedení a neměly by být považovány za nadstavbu, na kterou povětšinou nezbývá čas ani peníze. „Úlohou vztahů s veřejností je prostřednictvím informací, přesvědčování a přizpůsobení získat veřejnou podporu pro vlastní činnost. Důkaz síly veřejného mínění se projevuje u každého člověka potřebou pochopit veřejnost, přizpůsobit se jí, informovat ji nebo šiji získat zpět. Zkouškou dobrého vedení je, do jaké míry to dokáže.“

Organizace, která se rozhodne do své vnitropodnikové politiky zařadit prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže, má šanci veřejné mínění na svou stranu získat.

Příklad:

Podnik má sto zaměstnanců, sto spokojených zaměstnanců, protože je jim mimo jiné umožňována práce z domova, flexibilní pracovní doba, o rodiče s malými dětmi je postaráno i v období, které tráví na mateřské, případně rodičovské dovolené - firma s nimi udržuje kontakt, informuje je o změnách a důležitých rozhodnutích, udržuje je „při věci“. Firma si dokonce dovolila takový nadstandard, že svým zaměstnancům zajišťuje hlídání malých dětí v době, kdy je nucena vyžadovat jejich práci přesčas...

Těchto sto zaměstnanců má kolem sebe okruh dalších přibližně 400 dalších lidí (nejbližších přátel, rodinných příslušníků), ti mají kolem sebe každý nejméně dalších deset přátel, blízkých, příbuzných - což dohromady činí 4000 lidí. 4000 tisíce lidí je ve velmi krátké době informováno o sociální politice jednoho středně velkého podniku.

Takto jednoduše se může veřejnost stát oddaným zastáncem podniku, který se rozhodl, že učiní vstřícný krok směrem ke svým zaměstnancům.

1 Black, S.: The Essentials of Public Relations, London 1994
2 Bernays, Ed.: The Engineering of Consent, 1969

Důvěryhodnost organizace

Rovné příležitosti, možnost sladování osobního a profesního života zaměstnanců - to vše ukazuje směrem k trvale udržitelnému rozvoji firmy, což je nespornou výhodou při účasti v nejrůznějších konkurzních řízeních či soutěžích. Firma se se svými loajálními zaměstnanci prokazuje jako mnohem důvěryhodnější než obdobná firma bez srovnatelného programu.

Pozitivní image organizace-

Požadovaná image firem má logicky vliv na jejich marketing, stejně tak jako její produkty či použité služby a techniky reklamy mají zpětně vliv na celkovou image společnosti. Činnost firmy a kvalita její vnitřní i vnější komunikace pak rozhodují o tom, do jaké míry se shoduje firemní image (to, jak se firma jeví) s firemní identitou (jaká chce být). Pokud bude firma stavět na etických hodnotách, povede to dlouhodobě k jejímu úspěchu. Přitom je potřeba udržovat rovnováhu mezi získanými výsledky a způsobem, jakým je firma dosáhla.

Význam ukázkových případů

Organizace, která se rozhodne jít cestou sladování profesního a osobního života svých zaměstnanců, svým jednáním napomůže pozitivním změnám ve společnosti, stane se tak vzorovým příkladem, „že to jde“, a může spoluvytvářet určitý model přístupu k prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže ve společnosti. To napomůže i publicitě samotného podniku, o němž se díky PR organizaci, které se zabývají prosazováním rovných příležitostí, začne mluvit ve společnosti i v médiích - **zprostředkované PR firmy přes PR jiné organizace** může napomoci jejímu úspěchu na trhu.

Soutěže³

Soutěže zaměřené na zaměstnavatelskou a firemní politiku v zemích západní Evropy a v USA vycházejí z principu šíření dobrých praxí v různých odvětvích zaměstnavatelské politiky (např. rovné příležitosti pro ženy a muže, postavení menšinových skupin či tělesně postižených atd.). Podobné soutěže nepřímo ovlivňují chování firem k zaměstnancům a za jejich aktivity je odměňují. Na rozdíl od různých zákonů či státních opatření nejsou firmy k opatřením zaměstnavatelských politik vedeny shora, ale jsou k jejich přijetí motivovány formou publicity a vytvářením tzv. social label. Tuto „značku“ pak mohou využívat při veřejné prezentaci. Firmy uplatňující dobrou praxi v oblasti rovných příležitostí pro ženy a muže (či úžeji ve sladování rodinného a pracovního života) si uvědomují, že investice a rozvoj kapitálu se netýká pouze jejich zaměstnanců a zaměstnankyň, ale pozitivní efekt přináší také celkové produktivitě firmy.

Příklady zahraničních soutěží:

The Top 30 Companies for Executive Women - Americký časopis *Working Mother* vyhlásil v roce 1998 soutěž o pětadvacet nejlepších firem pro ženy ve vedoucích pozicích (Top 25 Companies for Executive Women). V roce 2003 se soutěž rozšířila na třicet nejlepších firem. V dnešní době je soutěž organizována asociací *NAFE (The National Association for Women Executives)*. V roce 2003 - na rozdíl od roku 1998 - už nebyl problém najít třicet společností, které splňují dané podmínky. Soutěž ukazuje, jakým způsobem společnost uplatňuje ženy ve vedoucích pozicích. (Více informací: <http://www.nafe.com>)

Work & Family Audit® - Audit *Práce a rodina (BerufS Familie GmbH)*, který je garantovaný státem, se začal organizovat v Německu v roce 1996 a dále se rozšířil do Rakouska a Maďarska. *Work & Family Audit®* je nástrojem podporujícím podniky v zavádění prorodinných opatření. Zúčastnit se jej může každá soukromá firma, jednotka státní správy či nezisková organizace, která rozvíjí firemní kulturu směrem ke stabilní prorodinné zaměstnavatelské politice a má zájem ji mít ohodnocenou certifikátem. Přihlášené společnosti jsou navržena různá opatření. Po třech letech externí auditor zkoumá, zda se společnosti podařilo navržená opatření uskutečnit. (Více informací: <http://www.beruf-und-familie.de>)

100 Best Companies for Working Mothers - Soutěž vyhláší americký časopis *Working Mother (WM)* a je organizována pomocí firmy působící v oblasti průmyslového výzkumu *eXpert Survey Systems*. Mohou se přihlásit soukromé či veřejné firmy jakékoliv velikosti z libovolného sektoru s výjimkou těch, které působí v oblasti poskytování služeb rodičům nebo v oblasti sladování rodinného a pracovního života. Firma vyplní komplexní přihlášku, která zahrnuje otázky týkající se firemní kultury, zaměstnavatelských statistik, programů pro sladování rodinného a pracovního života a postupu žen. Komise také požaduje dokumenty z interních zaměstnavatelských šetření a žádá o další pomocné informace. Každý rok se klade zvláštní důraz na určité komponenty. Po vyhodnocení je sestavena tabulka sta nejlepších firem a všechny zúčastněné jsou informovány o svém výsledku a umístění. (Více informací: <http://www.workingmother.com>)

3 Sokačová, L., Jachanová, A. (2004). Soutěž o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže. Machovcová, K. (2004). „GenderManagement: Vybrané texty“. Gender centrum FSSMU.

Soutěže v České republice:

Zatímco v zemích západní Evropy a USA se obdobné soutěže a ocenění těší poměrně velké pozornosti a prestiži, v České republice nejsou zatím příliš známé a stále si hledají své místo na slunci (za podobnou aktivitu můžeme považovat projekty **Zaměstnavatel roku**, **Soutěž o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v ČR**, či **Stejná šance**, který se soustředí na zaměstnávání handicapovaných osob).

Soutěž o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi v ČR⁴

Jednou z motivací procesu zavádění rovných příležitostí do firemní praxe je pro stále více firem v České republice každoroční účast v „Soutěži o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže“. Nejvyšší ocenění v této soutěži se v poslední době stává v podnikatelských kruzích prestižní záležitostí. Na seznamu společností a firem ucházejících se o titul „Nejlepší firma s rovnými příležitostmi v ČR“ jsou například: Hewlett-Packard, s.r.o.; IBM, s.r.o.; Vodafone, a.s.; PriceWaterhouseCoopers; Procter and Gamble ČR; R-presse, s.r.o. - týdeník Respekt; Air Products, s.r.o.; Pivovary Staropramen, a.s. a mnoho dalších...

Soutěž byla poprvé vyhlášena v roce 2004 obecně prospěšnou společností Gender Studies ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Tento nultý ročník (2004) se zaměřil na obecné charakteristiky politiky rovných příležitostí pro ženy a muže a jejich uplatňování ve firmách, první ročník (2005) se pak uskutečnil za finanční podpory Ministerstva práce a sociálních věcí a jeho cílem bylo zhodnotit programy na podporu postavení žen v řídicích pozicích. Druhý ročník soutěže se rozhodla podpořit Citibank a.s. prostřednictvím nadace Citigroup Foundation a je zaměřen na sladování osobního/rodinného a profesního života. Vzhledem k tomu, že opatření usnadňující skloubení soukromého a profesního života by se neměla týkat pouze žen, ale také mužů, je velká část pozornosti věnována i programům na podporu rodinného života otců.

- Dobře si uvědomujeme, že rovné postavení mužů a žen ve firmách není v České republice samozřejmé. Proto jsme se rozhodli zapojit do projektu, který si klade za cíl současnou situaci zlepšit a který již staví na zkušenostech. Navíc je projekt realizován organizací, která na trhu patří k nejznámějším.

Milan Ruttner, ředitel Lidských zdrojů Citibank

^m Jedním z nejdůležitějších opatření ve fungující společnosti je její různorodost, která může být zaručena pouze genderově vyváženou strukturou zaměstnanců. Úspěšná společnost musí pracovat a kontrolovat vztahy, potažmo vnitřní atmosféru. A právě v oblasti vztahuje přínos ženy pro každý management naprosto nepřehlédnutelný. Dlouhodobou konkurenční výhodou úspěšné společnosti je využití silných stránek obou pohlaví a neuchylování se k jednomu či druhému extrému.

Denisa Bellinger, prokuristka a právnička, Hewlett-Packard, s.r.o.

^m Naše firma poskytuje jeden placený den za rok pro (letos již) 300 zaměstnanců, aby mohli pracovat jako dobrovolníci.

Jitka Chocová, CSR Manager, T-Mobile

^m Naše společnost ji, stejně jako v předchozích letech, hodlá uplatňovat v oblastech nábory nových zaměstnanců, růstu kariéry, vzdělávání, osobního rozvoje, hodnocení pracovního výkonu a odměňování.

Ivana Machková, HRManager, PricewaterhouseCoopers

^m Otázka společenské odpovědnosti firem se postupně dostává do popředí i v České republice. Mnohé firmy si uvědomují její význam, a tak se CSR stala nedílnou součástí aktivit, obchodní strategie a také nástrojem komunikace nejen velkých mezinárodních korporací, ale i menších a středních českých firem.

Hana Kučerová, Account Director, Mmd Corporate, Public Affairs & Public Relations Consultant

Rovné příležitosti stále nejsou součástí PR firem působících v Česku

Na možnosti propojení PR a rovných příležitostí se paní Dity Stejskalové, generální ředitelky Ogilvy Public Relations a předsedkyně výkonné rady APRA (Asociace PR agentur) ptala Alena Králíková.

Má Ogilvy v zahraničí (nebo i ČR?) nějakou zkušenost s účastí svých klientů v soutěžích oceňující firmy za podporu rovných příležitostí? Pokud ano - co tyto firmy motivuje k účasti na těchto akcích, čím je pro ně soutěž zajímavá, dává nějakou „přidanou hodnotu“ jejich aktivitám?

Například v USA pracovala naše společnost pro firmu Deloitte, která je kvůli svému programu rovných příležitostí velmi ceněna. Avšak konkrétní informace o účasti v soutěžích tohoto typu a tedy ani o jejich přínosu nemám.

Jak by měla soutěž „ideálně“ vypadat, aby byla pro firmy zajímavá - co by měla nabídnout, jak by měla být koncipována (třeba i časově v průběhu roku)?

Myslím, že v dnešní době by měla mít soutěž zejména velkou mediální podporu, aby se celé téma rovných příležitostí a firmy, které mohou jít příkladem, dostaly co nejvíce do povědomí veřejnosti. Zároveň je pro tuto soutěž významná podpora Ministerstva práce a sociálních věcí, poslankyň z politických stran napříč politickým spektrem a významných osobností - žen, které se mohou zasadit o rozšíření diskuze na toto téma a případnou změnu legislativy.

Co vidí PR firmy na politice rovných příležitostí pozitivního, čím se snaží své klienty třeba v rámci CSR aktivit motivovat k tomu, aby se soustředili i na rovné příležitosti (proč to tak dělají, proč ne)?

Musím říci, že to je zajímavá otázka, při které jsem si uvědomila, že jsem se mezi svými klienty s tímto tématem zatím nesešla. Ani jako se součástí CSR, ani jako se speciálním tématem ke komunikaci. Je ovšem pravda, že naše společnost pracuje ve většině případů pro pobočky mezinárodních společností, které často přebírají interní politiku od mateřské firmy, jež už má toto téma vyřešené.

Čím by mohly PR instituce přispět k podpoře/ propagaci rovných příležitostí v byznysu?

Public relations agentury pracují pro firmy jako konzultanti v oblasti vytváření image a dobrého jména. Pokud jejich klient uskutečňuje politiku rovných příležitostí, je reálné, že ji bude chtít prezentovat veřejnosti jako jednu z přidávaných hodnot pro potenciální zaměstnance. PR agentury pak dokáží klientovi poradit, jakou formou bude vhodně takovou přidanou hodnotu komunikovat - a to jak navenek, tak i směrem ke stávajícím zaměstnancům.

Nemám přesná čísla, ale domnívám se, že v samotném oboru public relations pracuje možná více žen než mužů. Je ovšem také fakt, že je to obor, který tu funguje od počátku 90. let stejně jako ostatní disciplíny marketingové komunikace. A není zatím příliš mnoho maminek a žen, které se vracejí do práce v PR agentuře a zároveň se starají o děti. Dokážu si představit, že žena s dítětem může mít po návratu do public relations agentury nelehkou situaci, protože klienti zde v České republice na rozdíl například od USA nerespektují váš čas a někdy si téměř libují v tom, že vás nutí dělat práci přes noc nebo přes víkend. Protože oni sami jsou často svobodní a nespěchají k rodině.

PARTNERSTVÍ PŘI SLAĎOVÁNÍ RODINNÉHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA

IRENA STOKLASOVÁ, EVA FERRAROVÁ,
MAGISTRÁT HL. MĚSTA PRAHY



Jakým způsobem by mohla probíhat spolupráce veřejných a soukromých subjektů v podpoře slaďování rodinného a pracovního života pražských žen?

Požadavky moderních žen na plnohodnotný život, který zahrnuje jak rodinu, tak práci, se začaly v České republice objevovat v posledním desetiletí minulého století. Splnění těchto požadavků předpokládá podporu veřejné správy i soukromého sektoru. Pokud veřejná správa ani soukromý sektor tuto podporu neposkytují, důsledky pro společnost mohou být velmi závažné.

Změny ve vnímání priorit a hodnot ve vztahu k rodinnému a pracovnímu životu ze strany žen měly za následek vysoký pokles počtu narozených dětí a reálné snížení velikosti rodiny. Od baby-boomu v druhé polovině 70. let, kdy se v Praze za rok narodilo 19 tisíc dětí, došlo v druhé polovině 90. let k poklesu na 9 tisíc narozených dětí ročně. Velikost rodiny, zjišťovaná při sčítání lidu pomocí průměrného počtu členů cenзовé domácnosti, se v Praze mezi lety 1980 a 2001 snížila z 2,30 na 2,12.

Společenské změny se projeví také ve snížení zaměstnanosti žen. V Praze mezi lety 1980 a 2001 poklesl podíl zaměstnaných žen z 60,5 na 52,7 %. V Praze pracuje podle klasifikace zaměstnání 6% žen jako vedoucí a řídicí pracovníce, 57 % jako vědecké, odborné, technické, zdravotnické a pedagogické pracovníce, 30 % jako nižší odborné pracovníce a 7% žen jako nekvalifikované pracovníce.

Veřejná správa se snaží finančně pomáhat ženám v péči o děti nebo další rodinné příslušníky, zřizuje zařízení pečující o předškolní děti, základní školy, školní družiny a školní jídelny, úřady práce pořádají pro ženy kurzy a školení pomáhající v jejich začleňování na trh práce. Ženy však tato opatření příliš nevyužívají nebo jim neporozuměly, a to také proto, že neprobíhá dostatečná zpětná vazba mapující skutečné potřeby a požadavky žen.

Z části negativně přijímaná povinná docházka do mateřských školek a jeslí ve druhé polovině 20. století, byla vystřídaná nepovinnou nedostatkovou docházkou v současnosti. Pokles počtu dětí v 90. letech měl za následek rušení značného počtu těchto zařízení. Postupné zvyšování porodnosti však opět poptávku po školkách a jeslích vyvolává. Některé ženy dávají přednost vlastní celodenní péči o děti do jejich nástupu do školy nebo povinného posledního ročníku mateřské školy, tedy 6 až 7 let. Jiným ženám vyhovuje domácí péče v prvních třech letech života dítěte a pak se zapojují do pracovního procesu, ať už z ekonomických nebo sociálních důvodů. Další se vracejí do zaměstnání dříve, někdy takřka okamžitě po porodu.

Dnešní mladé matky jsou výrazně omezovány ekonomickými faktory. Zůstat s dětmi doma je mnohdy finančně únosnější než jít pracovat a platit si chůvu nebo soukromé hlídací zařízení, protože do veřejné mateřské školky či jeslí není dítě přijato. Soukromé školky, přestože své služby nabízejí za vysoké poplatky, jsou také kapacitně naplněné. Ženám často nezbyvá nic jiného než s dětmi zůstat doma.

V Praze již některé pokrokové firmy pochopily výhody podpory rodičů, zejména žen, v řešení jejich rodinné situace. Osoby, které nejsou vystaveny neúměrnému stresu, se mohou lépe a kvalitněji věnovat řešení pracovních úkolů. Finanční prostředky investované do zřizování dětských koutků v prostorách firem, vybavování pracovníků technic-

kými přístroji pro práci doma, umožnění čerpání několika dnů za rok pro vyřízení zdravotních pochůzek, uvolňování rodičů při onemocnění dítěte aj. se tedy podnikům vyplatily na kvalitnější práci vlastních zaměstnanců a zejména zvýšené loajalítě.

Sladování rodinného a pracovního života může být uskutečňováno účelnou spoluprací veřejného a soukromého sektoru. Dojde tak ke kumulaci výhod obou přístupů a určitě také k výraznému snížení nákladů. Vybraly jsme proto několik základních příkladů možného zapojení žen (ale i mužů - otců), soukromých firem a veřejných institucí, které by tyto myšlenky přibližovaly.

Vzdělávání pro ženy/matky a otce

Obsah aktivity: vzdělávací kurzy pro ženy/matky a otce, které/kteří se chtějí vrátit do zaměstnání z rodičovské dovolené; kurzy zaměřené podle potřeb trhu práce a organizované městskými částmi (např. kurzy počítačové, jazykové, českého jazyka, pracovní právní minimum, sociálně právní minimum, sebeprezentace, rovné příležitosti, psychosociální a komunikační dovednosti, základy účetnictví).

Cílová skupina: ženy/matky a otcové, které/kteří na delší dobu ztratily/ztratili kontakt s pracovními návyky, znalostmi a dovednostmi; ženy/matky a otcové na nebo po rodičovské dovolené; ženy/matky a otcové dlouhodobě pečující o závislého člena rodiny.

Přínos pro cílovou skupinu: v průběhu kurzu probíhá socializace s dalšími ženami/rodiči; vytvoření pracovních návyků, (znovu) získání pracovních znalostí a dovedností; aktivní přístup při hledání zaměstnání; po získání certifikátu lepší podmínky pro návrat do zaměstnání i na trh práce.

Přínos pro firmy: možnost využití kvalifikovaných a podle potřeb firem vzdělaných pracovníků/pracovníků, které/kteří již nebudou muset být dále školeny/školeni po jejich nástupu nebo návratu do zaměstnání; navázání kontaktů s úřady městských částí.

Přínos pro město: snižování sociálního napětí ve městě; nižší počty žen/osob na úřadech práce a dlouhodobě nezaměstnaných; zvyšování produktivity práce a výkonnosti města.

Zapojení a náklady: kurzy organizované městskými částmi by probíhaly v prostorách škol a dalších městských zařízení v době mimo vyučování, a to s minimálními náklady; firmy by přispívaly na vlastní zaměstnankyně/zaměstnanec na rodičovské dovolené nebo na ty, o které by po skončení kurzů měly zájem; ženy sponzorované/rodiče sponzorovaní svými zaměstnavateli by kurzy měly/měli zadarmo, ostatní by své učitele platily/platili; celý projekt by mohl být financován i s využitím prostředků fondů EU.

Poradenství pro ženy

Obsah aktivity: systém odborných poraden na území města využívající možnosti získat informace prostřednictvím osobní návštěvy i využitím internetu; prostředek umožňující ženám řešit každodenní problémy týkající se jejich uplatnění na trhu práce.

Cílová skupina: ženy, které se chtějí uplatnit na trhu práce a potřebují poradit v otázkách sebeprezentace (životopis, pohovor), chtějí si ujasnit otázky týkající se jejich práv a povinností (pracovní právní poradenství, sociální dávky), poradenství v otázkách psychologie, domácího násilí, diskriminace.

Přínos pro cílovou skupinu: bezplatná možnost konzultace osobních problémů týkající se vlastní zaměstnanosti s odborníky.

Přínos pro firmy: spokojené zaměstnankyně s jasnými cíly a vyjasněnou minulostí; spolupráce s úřadem městské části a místními obyvatelkami.

Přínos pro město: spokojené obyvatelky rozvíjející potenciál města; větší informovanost žen o jejich právech a povinnostech; lepší identifikace místních problémů.

Zapojení a náklady: poradenství organizované v prostorách městských zařízení; odborný/á konzultant/ka placený/á z příspěvků sponzorských firem nebo z fondů EU; ženy dostávající bezplatné informace.

Služby zařízení poskytujících péči o předškolní děti

Obsah aktivity: zlepšení kvality a dostupnosti služeb veřejných předškolních zařízení (mateřské školky, jesle), zaměřené na prodloužení doby otevření těchto zařízení během dne i během roku, snazší přijímání dětí vzhledem k zaměstnanosti rodičů a zdravotnímu stavu dítěte.

Cílová skupina: rodiče předškolních dětí, kteří jsou zaměstnaní nebo kterým brání v zaměstnanosti celodenní péče o dítě.

Přínos pro cílovou skupinu: rodiče dětí získají finančně dostupnou službu denní péče o děti, která vyhovuje jejich nárokům v čase a délce pobytu dětí v zařízeních a která jim vytvoří čas k zaměstnání.

Přínos pro firmy: firmy budou mít vyrovnané a odpovědné zaměstnance, kteří budou mít více času na vlastní práci.

Přínos pro město: veřejné prostředky směřované do zařízení pečující o předškolní děti budou lépe využívány.

Zapojení a náklady: provoz veřejných zařízení je pokryt náklady města. Finanční podpora firem by pokryla náklady přesčasových hodin. Rodiče by platili standardní poplatky.

Zajištění hlídání dětí zaměstnanců v prostorách firem

Obsah aktivity: zřízení dětského koutku v prostorách firmy, kde by je rodiče nechávali ve své pracovní době při neplánovaných situacích (nemožnost zajištění jiného hlídání, dočasné uzavření hlídacího zařízení, prázdniny, po nemoci dítěte atd.) nebo v době, kdy by pečující rodič šel do práce odevzdat výsledky své práce doma.

Cílová skupina: rodiče předškolních dětí, kteří jsou zaměstnaní.

Přínos pro cílovou skupinu: rodiče dětí tak mohou řešit svou účast v zaměstnání, pokud nemají zajištěno jiné zařízení na hlídání dětí.

Přínos pro firmy: firmy mohou počítat se stabilním pracovním nasazením zaměstnanců.

Přínos pro město: nemusí investovat tak vysoké prostředky do výstavby nových zařízení.

Zapojení a náklady: vznik a vybavení dětských koutků ve firmách by platily firmy; město by ve spolupráci s vysokoškolskými pracovišti (středními školami) zajišťovalo odborně proškolený dozor, například formou stáží pedagogických a sociálních pracovníků; rodiče - zaměstnanci by tuto službu měli zadarmo.

Práce z domova s využitím ICT technologií

Obsah aktivity: vznik uživatelsky příjemného prostředí umožňuje moderní práci z domova (s využitím ICT technologií).

Cílová skupina: rodiče s dětmi, kteří by upřednostnili práci z domova.

Přínos pro cílovou skupinu: práce a péče o děti by probíhala ve známém domácím prostředí, které by umožnilo pružněji reagovat na okamžité potřeby všech zúčastněných osob.

Přínos pro firmy: firmy nemusí počítat náklady na práci zaměstnance v podniku (nájem, energie, nábytek...), ale zajistí pouze pracovní nástroj (počítač, internet).

Přínos pro město: zajištění levného internetu pro všechny, které zvýší kvalifikaci a vzdělanost obyvatel a celkovou informační gramotnost.

Zapojení a náklady: firmy investují do technického vybavení domácího pracoviště, veřejná správa zajistí internet zadarmo, rodiče - zaměstnanci by platili náklady na provoz přístrojů (energie), ale přístroje a připojení by měli zadarmo.

Vytváření partnerství veřejného a soukromého sektoru podporující sladování rodinného a pracovního života rodičů (matek i otců) malých dětí vede ke zlepšování komunitního života obyvatel Prahy, k lepší identifikaci s místem bydliště i pracoviště, ke zkvalitnění veřejných služeb a k větší efektivnosti vynakládaných veřejných i soukromých investic. Realizace vzniku partnerství je omezena pouze aktivitou jednotlivých účastníků.

DODRŽOVÁNÍ ROVNÝCH PRÍLEŽITOSTÍ ŽEN A MŮŽŮ V PRACOVNĚ- PRÁVNÍCH VZTAZÍCH

• - IVANA SPOUŠŤOVÁ, GENDER STUDIES, O.P.S.

Diskriminace je jakákoliv situace, kdy se s konkrétní osobou zachází jinak než s ostatními lidmi z důvodu jeho příslušnosti k určité sociální skupině nebo kategorii.

Diskriminace žen zahrnuje jakýkoliv rozdíl, vyloučení či omezení na základě příslušnosti k ženskému pohlaví, čímž je omezena možnost žen uplatnit práva na základě rovných podmínek s muži.

Právo na rovné zacházení a ochranu před diskriminací je v našem právním řádu považováno zajedno z ústavně zaručených základních lidských práv, přesto mu není zaručena efektivní ochrana. Vzhledem k panujícím stereotypům a nazírání např. na roli muže a ženy v naší společnosti existuje mnoho oblastí, kde je skutečná rovnost pohlaví jen vzdáleným cílem. Česká právní úprava vychází z řady mezinárodních smluv o lidských právech a svobodách¹ a dále především z požadavků práva ES². Z nich vyplývá povinnost České republiky zajišťovat rovné zacházení a ochranu před diskriminací z důvodů pohlaví, rasy, etnického původu, náboženského vyznání či víry, zdravotního postižení, věku a sexuální orientace zejména tím, že ve svých předpisech

- ^m diskriminaci zakáže
- » vymezí pojmový aparát (definice přímé i nepřímé diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování)
- W* vymezí pozitivní opatření
- » zakotví nástroje právní ochrany před diskriminací.

Úprava práva na rovné zacházení a ochranu před diskriminací v českém právním řádu vykazuje určité nedostatky, a je proto nezbytné provést další změny za účelem zajištění jeho souladu s právem ES.

Evropská unie přináší řadu aspektů spravedlivého sociálního a kulturního rozdělení rolí mužů a žen ve společnosti i v domácnosti. Ačkoliv k narušování většiny principů patriarchální organizace rodiny a práce dochází od poloviny dvacátého století, setrvačností se zachovávají jak v intimním prostředí rodin, tak ve firemních rozhodovacích procesech v oblasti personální práce.

1 Dokumenty OSN: Všeobecná deklarace lidských práv, Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen, Mezinárodní pakt o občanských a politických právech, Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech; Úmluvy přijaté Radou Evropy: Úmluva o ochraně lidských práv a základních svobod, Evropská sociální charta, Úmluva a doporučení přijaté Mezinárodní organizací práce: Úmluva č.111 o diskriminaci v zaměstnání a povolání, Úmluva č. 100 o stejném odměňování pracujících mužů a žen za práci stejné hodnoty;

2 Např. Směrnice Rady č. 2000/78/ES, kterou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání, veškeré směrnice ES k dispozici na internetových stránkách MPSV [<http://www.mpsv.cz>]

A. Zákaz diskriminace je z celé oblasti právních vztahů nejpodrobněji upraven pro oblast pracovněprávní, i když i zde existují značné mezery. Např. zákoník práce³ a zákon o zaměstnanosti⁴ obsahují výslovný zákaz diskriminace. Za zaměstnaní je však podle evropských směrnic považována také práce zastupitelů, poslanců, senátorů i práce vězňů - české právní předpisy upravující jejich zaměstnání však žádná ustanovení na ochranu před diskriminací neobsahují. Stejně tak není povinnost zajišťovat rovné zacházení a ochrana před diskriminací upravena v živnostenském zákoně, zákoně o advokacii, ale např. i v zákoně o soudních exekutorech, v zákoně o notářích a mnoha dalších.

B. Příslušné definice vymežující právní kategorie z oblasti rovného zacházení nalezneme v našem právním řádu opět prakticky jen pro oblast pracovněprávní. Zákoník práce, zákon o zaměstnanosti, zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů definují přímou a nepřímou diskriminaci, obtěžování a sexuální obtěžování.

Vymezení pojmů jakož i znění jednotlivých definic spojených s diskriminací vychází z koncepce a znění obsaženého v příslušných směrnících Evropské unie.

Definice pojmů spojených s diskriminací tak, jak jsou obsaženy v ustanovení § 1 zákoníku práce⁵:

Odst. 3

Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky včetně odměňování za práci a jiných peněžitých plnění a plnění peněžitě hodnoty, odbornou přípravu a příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání; za nerovné zacházení se nepovažuje rozlišování, které stanoví tento zákoník nebo zvláštní právní předpis nebo kdyje pro to věcný důvod spočívající v povaze práce, kterou zaměstnanec vykonává, a kterýje pro výkon této práce nezbytný.

Odst. 4

V pracovněprávních vztazích je zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví. Za diskriminaci se považuje i jednání zahrnující podněcování, navádění nebo vyvolávání nátlaku směřujícího k diskriminaci.

Odst. 5

Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení z důvodu uvedeného v odstavci 4, pokud z povahy pracovních činností nebo souvislostí vyplývá, že tento důvod představuje podstatný a rozhodující požadavek pro výkon práce, kterou má zaměstnanec vykonávat, a kterýje pro výkon této práce nezbytný; cíl sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený. Za diskriminaci se rovněž nepovažuje dočasné opatření zaměstnavatele směřující k tomu, aby při přijímání zaměstnanců do pracovněprávního vztahu, při odborné přípravě a příležitosti dosáhnout funkčního nebo jiného postavení v zaměstnání bylo dosaženo rovnoměrného zastoupení mužů a žen, pokud k takovému opatření existuje důvod spočívající v nerovnoměrném zastoupení mužů a žen u zaměstnavatele. Postup zaměstnavatele však nesmí směřovat v neprospěch zaměstnance opačného pohlaví, jehož kvality jsou vyšší než kvality současně s ním přijímaných zaměstnanců do pracovněprávního vztahu.

Odst. 6

Přímou diskriminací se rozumí jednání nebo opomenutí, kdyje, bylo, nebo by bylo, na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů (§ 1 odst. 4), se zaměstnancem zacházeno nevhodněji či výhodněji než s jiným zaměstnancem.

Odst. 7

Nepřímou diskriminací se rozumí jednání nebo opomenutí, kdy zdánlivě neutrální rozhodnutí, rozlišování nebo postup zaměstnavatele znevýhodňuje či zvýhodňuje zaměstnance vůči jinému na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů (§ 1 odst. 4); nepřímou diskriminací z důvodů zdravotního stavu je i odmítnutí nebo opomenutí přijmout přiměřená opatření, která jsou v konkrétním případě nezbytná, aby fyzická osoba se zdravotním postižením měla přístup k výkonu pracovní činnosti a funkčnímu nebo jinému postupu v zaměstnání.

3 zákon č. 65/1965 Sb., v platném znění

4 zákon č. 345/2004 Sb., v platném znění

5 Antidiskriminační ustanovení v jednotlivých právních předpisech by měla být v blízké budoucnosti nahrazena jednotným zákonem o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací (antidiskriminační zákon).

Odst. 8

Obtěžováním se rozumí jednání, které je zaměstnancem, jehož se to týká, oprávněně vnímáno jako nevíтанé, nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti.

Odst. 9

Sexuálním obtěžováním se rozumí jednání sexuální povahy v jakékoliv formě, které je dotčeným zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevíтанé, nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti nebo které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, které ovlivní výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů.

Odst. 10

Obtěžování z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, zdravotního postižení, věku, náboženství či víry a sexuální obtěžování se považuje za diskriminaci.

Zákaz pronásledování čili zákaz postihu nebo znevýhodňování diskriminované osoby, která se domáhá svých práv, je uplatněn pouze v zákoníku práce.

C. Pozitivní opatření je zákonné z důvodu předcházení nebo vyrovnání nevýhod vyvolaných příslušností k pohlaví, konkrétní ustanovení jsou upravena v zákoníku práce a zákoně o zaměstnanosti. Tato opatření se nepovažují za diskriminační, nesmějí však vést ke znevýhodňování skupin osob, kterých se netýkají. V ostatních oblastech vymezení právního rámce pro jejich využívání chybí.

Kontrolu dodržování pracovněprávních předpisů a předpisů na úseku zaměstnanosti provádějí úřady práce. V případě porušení zákazu diskriminace mohou pouze uložit sankci zaměstnavateli, avšak nemohou přiznat oběti diskriminace nárok na zadostiučinění, případně nárok na náhradu nemajetkové újmy v penězích. S ohledem na charakter správních úřadů nemohou ani poskytovat nezávislou pomoc obětem diskriminace. Zákonem č. 251/2005 Sb. o inspekci práce bylo upraveno zřízení a postavení orgánů inspekce práce, tedy Státního úřadu inspekce práce a oblastních inspektorátů práce jako kontrolních orgánů na úseku ochrany pracovních vztahů a pracovních podmínek. V případech, kdy se fyzická nebo právnická osoba dopustí přestupku na úseku rovného zacházení, lze uložit pokutu až do výše 400 000 Kč.⁶ Při prošetřování těchto přestupků jsou inspektoři vybaveni poměrně rozsáhlými pravomocemi.

Právo na soudní ochranu

Ze směrnic ES v případě porušení práva na rovné zacházení a ochranu před diskriminací však vyplývá povinnost zajistit oběti takového jednání **efektivní ochranu**. Zákoník práce, zákon o zaměstnanosti a služební zákon upravují právo oběti diskriminačního jednání domáhat se **upuštění od jednání** a **odstranění důsledků nežádoucího jednání**, případně **náhrady nemajetkové újmy v penězích**, byla-li podstatně snížena její důstojnost, a to v případě diskriminace ze všech v těchto zákonech uvedených diskriminačních důvodů.

Pokud dojde k porušení práva na rovné zacházení a ochranu před diskriminací ve vztazích, na něž se předpisy, kde jsou blíže upraveny, nevztahují, mohla by se oběť diskriminačního jednání domáhat ochrany porušených práv prostřednictvím žaloby na ochranu osobnosti. Úspěšnost těchto žalob by však záležela na posouzení, zda došlo ke skutečnému zásahu do osobnostních práv oběti diskriminace, či zda se jedná pouze o obecnou prezentaci diskriminačních postojů bez konkrétního vztahu k dotčené osobě, která tudíž nejsou způsobilá dotknout se její osobnosti v tom rozsahu, který chrání právě příslušná ustanovení občanského zákoníku. V praxi se jedná zejména o obtěžování nebo nepřímou diskriminaci.

Důkazní situaci oběti diskriminačního jednání v případném soudním řízení ulehčil **přechod důkazního břemene** z oběti diskriminačního jednání na zaměstnavatele.

Skutečnosti tvrzené o tom, že účastník byl přímo nebo nepřímo diskriminován na základě svého pohlaví, rasového nebo etnického původu, náboženství, víry, světového názoru, zdravotního postižení, věku anebo sexuální orientace, má totiž soud ve věcech pracovních za prokázané, pokud v řízení nevyšel najevo opak.

Podle občanského soudního řádu přechází tedy důkazní břemeno z oběti na žalovaného, který musí prokázat, že se žádného diskriminačního jednání nedopustil. Toto nepochybně významné ustanovení se však nevztahuje na uchazeče o zaměstnání, tedy na situace, kdy v oblasti pracovního práva dochází k diskriminačnímu jednání nejčastěji. Správní řád žádná ustanovení o přechodu důkazního břemene neobsahuje.

Příklady ze zahraniční praxe

Ačkoliv, jak uvedeno níže, nejsou tyto právní možnosti u nás ještě dostatečně využívány na ochranu porušených práv, existuje rozsáhlá judikatura evropských soudů, ke které by bylo možno se v případech sporů dovolat.

V případech tzv. nepřímé diskriminace je často nutné posuzovat hranici mezi rovností a dalšími sociálními prioritami, jako jsou obchodní zájmy a státní politika. Z tohoto pohledu je významné rozhodnutí Evropského soudního dvora v případě *Bilka-Kauf haus GmbH* proti *Karin Weber von Hartz*, podle něhož, pokud zaměstnavatel ospravedlňuje nepřímou diskriminaci, musí prokázat, že jím zvolené prostředky slouží skutečným obchodním zájmům, že jsou vhodné k dosažení těchto zájmů a že jsou nezbytné. Zaměstnavatel tedy nepřímou diskriminuje i v případě, že k dosažení svých obchodních zájmů mohl zvolit jiné alternativní prostředky, které by měly méně diskriminační dopad. Strana obviněná z nepřímé diskriminace musí tedy prokázat víc, než že neměla v úmyslu diskriminovat.

Rozsudek Evropského soudního dvora, C-177/88, [1990] ECR I-3941 ze dne 8. listopadu 1990 ve věci *E. J.P. Dekker* proti *Stichting Vormingcentrum voor Jong Volwassenen Plus* konstatoval, že zaměstnavatel přímo poruší princip rovného zacházení, odmítne-li uzavřít pracovní smlouvu s těhotnou uchazečkou, kterou považuje za vhodnou, kvůli možným nepříznivým dopadům způsobeným jejím zaměstnáváním. Skutečnost, že se o toto pracovní místo neucházeli žádní muži, nemá vliv.

Současný stav

Ačkoliv jsou tedy pro oblast pracovněprávní antidiskriminační principy relativně dobře zakotveny v zákoníku práce i v zákoně o zaměstnanosti, nejsou stále dobře známé a v praxi využívány. Ačkoliv můžeme vyjmenovat mnoho příkladů dobré praxe, většina zaměstnavatelů se jimi neřídí a zaměstnaní se ještě nenaučili trvat na svých právech. Oběti diskriminačního jednání se bojí bránit svá práva soudní cestou. Sporů na ochranu proti diskriminaci je tak minimum a neexistuje téměř žádná judikatura v této oblasti. Vedle neznalosti zákona a nedůvěře k našemu soudnictví včetně neúměrné délky soudních procesů je to zejména nedostupnost právní pomoci, která je velmi drahá. Oběť diskriminačního jednání se tak raději začne orientovat na hledání nového zaměstnání, a to zejména z existenčních důvodů. V případě kvalitní právní pomoci dochází velmi často k odškodnění a kompenzaci porušených práv ze strany zaměstnavatele mimosoudní cestou.

Je třeba zvýšit informovanost společnosti o negativních důsledcích neuplatňování politiky rovných příležitostí. V souvislosti s přijímáním těchto institutů je společnost zastrášovaná hrozcími žalobami ze strany žen, ke kterým se muži chovají s běžnou slušností, zaměstnavatelé jsou stavěni do role těch, kteří nebudou mít prakticky žádnou možnost výběru při přijímání zaměstnanců a rovnost v odměňování za práci stejně hodnoty bývá zaměňována s rovností, což ovšem není cíl antidiskriminačních opatření.

Jedním z mnoha důvodů, proč by se měl firemní personální management zabývat rozvojem rovných příležitostí pro ženy a muže, je samozřejmě ekonomický efekt těchto investic. Jejich důsledné uplatňování vylepšuje image firmy ve vztahu k zákazníkům i dodavatelům, a tím pozitivně ovlivňuje produktivnost i ziskovost. Nelze pak přehlédnout i ušetřené náklady v důsledku absence soudních sporů, neudělených pokut ze strany úřadů resp. inspektorátů práce či negativní mediální kampaně.

SLOVNÍČEK POJMU

Corporate Social Responsibility (CSR) - společenská odpovědnost firem

CSR je dobrovolným integrováním sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí nejen se zaměstnanci a akcionáři, ale v rámci celé komunity. Při změně orientace firem z maximálního na optimální zisk jde CSR nad rámec legislativních závazků. V principu stojí na třech základních pilířích: ekonomickém, sociálním a environmentálním. Zohlednění rovných příležitostí by mělo být nedílnou součástí všech aktivit v rámci CSR, je potřeba nechávat téma jako izolovanou součást sociální oblasti, ale jako integrální složku všech opatření.

Diskriminace na základě pohlaví - přímá

Situace, kdy je s osobou zacházeno hůře kvůli jejímu nebo jeho pohlaví (např. v inzerátech typu „přijmeme muže na místo ředitele“).

Diskriminace na základě pohlaví - nepřímá

Situace, kdy zákon, politika nebo praxe, které se jeví na první pohled jako neutrální, mají neadekvátně negativní vliv na příslušníky jednoho pohlaví (např. zaměstnavatel rozhodne, že zaměstnanci na částečný úvazek nemají nárok na penzijní připojištění, které hradí zaměstnancům na plný úvazek: vzhledem k tomu, že na částečný úvazek pracují téměř výhradně ženy, působí toto opatření diskriminačně proti nim).

Důkazní břemeno - přenos

Pokud osoba podá soudní žalobu, je v běžných případech na ní, aby dokázala, že je žaloba oprávněná. V případech diskriminace je však důkazní břemeno přeneseno na stranu žalovanou. To znamená, že pokud strana, jež se cítí být poškozenou, přednese ke svému podezření pádné důvody, je pak na straně žalované, aby dokázala, že princip rovného zacházení nebyl porušen. Přenos důkazního břemene se také používá v případech sexuálního obtěžování.

Gender

[vyslov džendr] Sociální konstrukt, který vyjadřuje, že vlastnosti a chování spojované s obrazem muže a ženy jsou formovány kulturou a společností. Na rozdíl od pohlaví, které je univerzální kategorií a nemění se v čase či místě, koncept gender ukazuje, že určení rolí, chování a norem vztahujících se k ženám a mužům je v různých společnostech, v různých obdobích či různých sociálních skupinách rozdílné. Jejich závaznost či determinace není přirozeným, neměnným stavem, ale dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami.

Gender mainstreaming

Systematické prosazování priorit a potřeb žen a mužů ve všech druzích politik a opatření s cílem dosáhnout rovnosti žen a mužů (např. při plánování spojů hromadné dopravy by mělo být posouzeno, jakým způsobem ji využívají muži a jakým ženy, neboť ten bývá rozdílný; teprve po takovém posouzení lze rozhodnout, aby nebylo poškozeno ani jedno pohlaví).

Genderova analýza

Studium rozdílů v potřebách, podmínkách, přístupu ke zdrojům, kontrole majetku, rozhodovacích pravomocích atd. mezi ženami a muži.

Genderový audit

Hodnocení politik, programů a institucí z hlediska toho, zda zohledňují rozdílné dopady svých působení na ženy a muže.

Genderova rovnost/rovnost mezi ženami a muži

Koncept, který říká, že všichni lidé mají svobodu rozvíjet svoje osobní schopnosti a činit tak bez omezení, která určují přísné genderové role, a že rozdílné chování, aspirace a potřeby žen a mužů budou považovány za rovné a budou stejně hodnoceny a podporovány.

Management diverzity

V zásadě se jedná o vědomí reality, že lidé jsou rozdílní v mnohých charakteristikách, jsou identifikovány možné vlivy těchto rozdílů v pracovním prostředí a jsou naznačeny strategie, jak se těmto vlivům věnovat; management diverzity je zaměřen na získání pozitivních výsledků na základě rozdílnosti a na minimalizování možných problémů.

Pohlaví

Biologické vlastnosti, které odlišují lidské bytosti jako muže a ženy.

Rovné příležitosti pro ženy a muže

Neexistence překážek pro účast na ekonomickém, politickém a sociálním životě na základě pohlaví.

Segregace práce/zaměstnání

Koncentrace žen a mužů v určitých typech zaměstnání a na různých úrovních činností, přičemž možnosti žen jsou více omezeny než možnosti mužů (horizontální segregace), ženy také vykonávají práci nižší úrovně (vertikální segregace).

Sexuální obtěžování

Nežádoucí chování sexuální povahy, které snižuje důstojnost žen či mužů.

Skleněný strop

Označuje situaci, kdy se ženám ve firemní hierarchii mnohdy podaří vystoupat do úrovně středního managementu, jejich postup však v určitý moment ustane, jakoby nad hlavou měly „skleněný strop“ - neviditelnou, ale přesto existující bariéru, bránící jejich kariérenímu růstu.

Sladění práce a osobního života/ work-life balance

Zavádění opatření vedoucích k vzájemnému kombinování osobního a pracovního života jak pro ženy, tak pro muže. Jde např. o flexibilní pracovní uspořádání, sdílení informací, rodičovské dovolené apod.

Statistiky členěné podle pohlaví/genderová statistika

Sběr statistických dat zvlášť pro obě pohlaví, analýza dat a jejich využití jako výchozích údajů pro uplatňování genderové rovnosti.

Stejná odměna za práci stejné hodnoty

Stejná odměna za práci, které je připisována stejná hodnota bez diskriminace na základě pohlaví nebo stavu, a to ve vztahu ke všem aspektům odměny a platových podmínek.

EU EQUAL „Půl na půl - rovné příležitosti žen a mužů“ (Fifty - fifty)

„Půl na půl - rovné příležitosti žen a mužů“ je tříletým projektem (2005 - 2008) realizovaným v rámci programu EU EQUAL na národní i mezinárodní úrovni.

Iniciativa společenství EQUAL na celém území EU podporuje mezinárodní spolupráci při vývoji a prosazování nových nástrojů boje se všemi formami diskriminace a s nerovnostmi na trhu práce. Cílem Iniciativy je vyvinout a prosadit nástroje na podporu příslušníků znevýhodněných skupin (dlouhodobě nezaměstnaných, nízkokvalifikovaných, absolventů škol, starších občanů, osob se zdravotním postižením, etnických menšin, žen, azylantů apod.), kteří se střetávají s diskriminací či nerovným zacházením buďto přímo v zaměstnání, nebo při hledání zaměstnání. Jedna z tematických oblastí Iniciativy Společenství EQUAL je zaměřena pouze na problematiku rovných příležitostí pro ženy a muže na trhu práce.

Právě v této oblasti Gender Studies, o.p.s. ve spolupráci s dalšími významnými partnery koordinuje dva projekty. Jeden z nich je zacílen na Jihomoravský, Královéhradecký a Liberecký kraj, druhý se zaměřuje na oblast hlavního města Prahy. Hlavním cílem je snižování nerovnosti mezi muži a ženami na trhu práce v ČR a rozvoj inovativních řešení této problematiky.

V rámci projektu probíhají informační, mediální, vzdělávací, výzkumné, poradenské a lobbyingové aktivity, které přinesou přímý prospěch ohroženým skupinám na trhu práce a také tvůrcům politik.

Projekt „Půl na půl - rovné příležitosti žen a mužů“ je partnerským projektem na národní a mezinárodní úrovni:

Národní partnerství

Gender Studies, o.p.s.: <http://www.genderstudies.cz>

Asociace pro rovné příležitosti

Business Leaders Forum: <http://www.blf.cz>

Centrum pro ekonomický výzkum a doktorské studium UK: <http://www.cerge-ei.cz>

Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů: <http://www.csrlz.cz>

Českomoravská konfederace odborových svazů: <http://www.cmkos.cz>

Evropská kontaktní skupina v ČR: <http://www.eks.ecn.czo>

Knihovna Jiřího Mahena Brno: <http://www.kjm.cz>

Krajská vědecká knihovna v Liberci: <http://www.kvkli.cz>

Most k životu, o.p.s.: <http://www.mostkzivotu.cz>

Nezávislé sociálně ekonomické hnutí - Brno: <http://zenskaprava.ecn.cz>

profem, o.p.s.: <http://www.profem.cz> (do 31. března 2006)

Síť mateřských center v ČR:

<http://www.materska-centra.cz>

Výzkumný ústav práce a sociálních věcí:

<http://www.vupsv.cz>

Mezinárodní partnerství

- » VEGA - Valuing Empowerment in Gender Attitudes
 - Španělsko - Plán rovnosti
 - Rakousko - Rodičovská dovolená a kariéra
 - Dánsko-VACUUM
 - Česká republika-Půl na půl-rovné příležitosti žen a mužů
- » EWA - European Women's Advancement
 - Lotyšsko - Pracovní trh otevřený pro ženy
 - Polsko - @lterEgo
 - Česká republika-Půl na půl-rovné příležitosti žen a mužů

Cílové skupiny projektu

- A. ohrožené cílové skupiny na trhu práce
 - » ženy 24 - 35 let (ženy-matky, ženy potenciální matky)
 - » ženy 50+
 - muži-otcové
 - » muži na rodičovské dovolené
- B. skupiny, které svým postavením či postoji mohou ovlivňovat situaci na trhu práce
 - » zaměstnavatelé: HR management - personalisté, topmanagement
 - » zákonodárci
 - úřady práce
 - » široká veřejnost
 - krajské úřady
 - specialisté z oblasti práva
 - » média

Cíle projektu

- rovnost příležitostí žen a mužů na trhu práce a v rodinném životě
- » snižování rozdílů mezi zaměstnáváním mužů a žen
- snižování genderové diskriminace na trhu práce
- zvyšování informovanosti o rovných příležitostech u ohrožených skupin na trhu práce i u osob v rozhodovacích pozicích

Aktivity projektu

Jednotlivé cíle jsou naplňovány prostřednictvím propojených aktivit:

- výzkumných
- informačních
- » právně-poradenských
- vzdělávacích - rozvoj zaměstnavatelů
- mediálních
- lobbyingových

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem EU a státním rozpočtem ČR.

Více informací: <http://www.rovneprilezitosti.cz>.

GENDER STUDIES

Gender Studies, o.p.s.

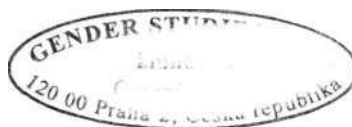
Gender Studies, o.p.s. je nevládní neziskovou organizací, která slouží především jako informační, konzultační a vzdělávací centrum v otázkách vztahů mužů a žen a jejich postavení ve společnosti. Cílem organizace je shromažďovat a dále zpracovávat a rozšiřovat informace související s genderovou tematikou. Prostřednictvím specifických projektů GS aktivně ovlivňuje změny týkající se rovných příležitostí v různých oblastech, mezi něž patří např. institucionální mechanismy, trh práce, politická participace žen, informační technologie apod. GS také provozuje knihovnu obsahující množství publikací a materiálů k feminismu, gender studies, právům žen amužůatp.

Poskytujeme:

- konzultace v oblasti sladování rodinného a pracovního života (work/life balance), postavení žen a mužů na trhu práce a oblasti rovných příležitostí pro ženy a muže
- informační servis pro genderovou problematiku: sladování rodinného a pracovního života, postavení žen v řídicích pozicích, vzdělávání v oblasti rovných příležitostí pro ženy a muže, účast žen v rozhodovacích procesech a politice
- vydávání a distribuci zpravodajů Rovné příležitosti do firem a Rovné příležitosti ve strukturálních fondech
- knihovnické a informační služby v oblasti genderové tematiky: největší knihovna zaměřená na genderovou tematiku a rovné příležitosti pro ženy a muže ve střední Evropě (7 tisíc titulů)
- přednášky, školení a semináře na téma rovné příležitosti pro ženy a muže (trh práce, politika, ICT apod.)

Kontakt: Gender Studies, o.p.s.

Gorazdova 20
120 00 Praha 2
Tel./fax: +420-224-915-666
e-mail: office@genderstudies.cz
<http://www.genderstudies.cz>
<http://www.rovneprilezitosti.cz>





Rit KS

GENDER / «\



Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem

Na podzim 2006 vydává Business Leaders Forum publikaci, která se zaměřuje na rovné příležitosti pro ženy a muže jako součást společenské odpovědnosti firem. Předkládaná publikace je určena zejména firemnímu sektoru, ale i dalším zájemcům, kteří hledají souhrnné informace o problematice rovnosti příležitostí pro ženy a muže a souvislostech mezi tímto tématem a tzv. společenskou odpovědností firem (CSR). V první části publikace naleznete definice základních pojmů - tedy CO jsou to rovné příležitosti pro ženy a muže, CO je to společenská odpovědnost firem (CSR) a jaká je jejich vzájemná souvislost. V další části pak naleznete praktické informace typu, JAK lze rovné příležitosti uplatňovat v praxi, a rovněž několik pohledů na to PROČ by se firmy (ale i další organizace) měly problematikou rovnosti příležitostí zabývat. Vedle pohledu ekonomického, kterým přispěl Štěpán Jurajda z CERGE-EI, nechybí ani pohled z praxe, kterým přispěla Rostya Gordon-Smith ze společnosti PeopleImpact. Čtvrtá část publikace obsahuje krátký přehled politiky Evropské unie v oblasti rovnosti příležitostí, neboť tomuto tématu je na úrovni EU věnována vysoká pozornost. Rovnost příležitostí je například principem, který musí být součástí všech projektů podpořených v rámci strukturálních fondů EU. V poslední části publikace pak naleznete praktické případové studie uplatňování rovných příležitostí ve firemním sektoru v ČR i zahraniční.

Zpravodaj Rovné příležitosti do firem

V červenci 2006 vyšlo speciální tištěné vydání **zpravodaje Rovné příležitosti do firem**. Zpravodaj vydává obecně prospěšná společnost Gender Studies v rámci projektu „Půl na půl - rovné příležitosti žen a mužů“. Zpravodaj je určen čtenářkám a čtenářům nejen z prostředí komerčních firem, ale i odborné veřejnosti zajímavější se o **rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce**. Přináší informace využitelné v personalistice, rozvoji firemní kultury, managementu, styku s veřejností, filantropií a dalších oblastech. Ve zpravodaji se dozvíte, jak a proč rovné příležitosti žen a mužů uplatňovat, seznámíte se s dobrými zkušenostmi z České republiky i ze zahraničí a přečtete si rozhovory s osobnostmi, které rovné příležitosti ve své profesi praktikují. Mezi tyto osobnosti patří např. Neil Cockroft, Senior Vice President, Diversity&Talent Management, Citigroup. Nabídneme vám pět důvodů, proč má rovnost odměňování přidanou hodnotu a v článku „50+ do starého železa nepatří“ se zaměříme na velmi důležité téma - diskriminaci na základě věku. Nebude chybět ani anketa.

Pokud si přejete časopis objednat, pište na alexandra.jachanova@genderstudies.cz.

Archiv elektronických čísel naleznete na internetová stránce: <http://zpravodaj.feminismus.cz>.

ewmc



•j~inlii« ITi&Mimi •s' ll S. iinss ' Bu



I M, j? • = UBJ?
• r!S?H«n!sg • !mm
• !... m • I ILP

• t | iaa I j H S1J | I si*!
V'i I J . r S w_____

P ^ m ^ MB' KARIÉRA "
• • i RODINA
ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI
VÝZKUMY POSTAVENÍ ŽEN A MUŽŮ NA TRHU PRÁCE

JL Lil i PRÁCE ŽEN!
!• Ž DOMOVA
— V ČESKÉ REPUBLICE
NEJISTÁ A NEVÝHODNÁ PRÁCE UKRYTÁ ZA DVEŘMI DOMÁCNOSTI. NEDO
FLEXIBILITA PRO SKLOUBENÍ RODINNÉHO A PROFESNÍHO ŽIVOTA?
MGH. IVANA SINDLEROVÁ

Hf GENDER /p/
STUDIES VII/

rr-is-rs p. GENDER á
1C-JVJ3 yr> STUDIES

Kariéra - Rodina - Rovné příležitosti: výzkumy postavení žen a mužů na trhu práce

Na podzim 2006 vydává Gender Studies, o.p.s. publikaci shrnující výzkumy zaměřené na postavení žen a mužů na trhu práce v ČR. Tyto analýzy byly provedeny v rámci projektu EU EQUAL „Půl na půl - rovné příležitosti žen a mužů“ koordinovaném Gender Studies, o.p.s. Jednotlivé výzkumy se zaměřují na témata doposud málo zpracovávaná nebo dokonce vůbec nezmapovaná.

V publikaci naleznete tyto texty:

Zaměstnání a péče o malé děti z perspektivy rodičů a zaměstnavatelů

Věra Kuchařová, Sylva Ettlrová, Olga Nešporová, Kamila Svobodová - Výzkumný ústav práce a sociálních věcí

Relativní postavení žen na trhu práce v České republice
Štěpán Jurajda, Daniel Munich - Centrum pro ekonomický výzkum a doktorské studium UK

Výzkum potřeb personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže

Kateřina Machovcová - Gender Studies, o.p.s.

Práce žen z domova v České republice: Nejistá a nevýhodná práce ukrytá za dveřmi domácností, nebo flexibilita pro skloubení rodinného a profesního života?

Na podzim 2006 vydává Evropská kontaktní skupina žen v ČR publikaci, která se zamýšlí nad fenoménem neformální práce žen z domova. Fenomén práce z domova je ve veřejných diskuzích zmiňován především ve dvou souvislostech. Prvním okruhem, kde na práci z domova (z anglického „homebased work“) můžeme narazit, je problematika globálního nárůstu neformální práce, globálního pohybu výroby a s ním souvisejícího zhoršování pracovních a sociálních podmínek a tlaku na flexibilitu pracovní síly. V tomto případě je práce z domova charakterizována jako nejčastější forma neformální práce, kterou celosvětově vykonávají především ženy a která přináší řadu nevýhod spojených s její „neviditelností“. Druhou oblastí, v jejíž souvislosti je práce z domova zmiňována (především v rámci EU), je snaha o prosazování rovných příležitostí mezi muži a ženami na pracovním trhu a propagace této formy výdělku jakožto skloubení profesního a rodinného života.

Existuje souvislost mezi neformální prací z domova a flexibilním řešením harmonizace péče o děti s pracovní ambicí? Vyskytují se práce z domova v České republice? Jaké formy práce z domova jsou v ČR běžné? Využívají možnosti pracovat z domova výhradně ženy? Co práce z domova přináší pozitivního a jaké jsou naopak její nevýhody?

POZNÁMKY

GENDER
STUDIES 