půl
na
půl

ROVNÉ
PŘÍLEŽITOSTI
ŽEN A MUŽŮ

ROVNÉ ŠANCE JAKO KONKURENČNÍ VÝHODA

esf
Iniciativa Společenství
EQUAL

Česká společnost
pro rozvoj lidských zdrojů
Czech Society for Human Resources Development
Member of EAPM and WFPMA

GENDER
STUDIES

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.

ROVNÉ ŠANCE JAKO KONKURENČNÍ VÝHODA
Příručka pro personalisty a liniové manažery zodpovědné za řízení a rozvoj lidských zdrojů

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

Vydává: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů a Gender Studies, o.p.s., 2007

www. lidske-zdroje.org
www.genderstudies.cz
www.rovneprilezitosti.cz

Poděkování za spolupráci patří:

- Andree Ferancové z Wood and Company, která napsala úvodní slovo,
- společnostem, z jejichž praxe čerpáme případové studie: Citibank, Commerzbank, Lloyds TSB, Microsoftu, Pivovarům Staropramen, Sweriges Television a Volvo Cars.,
- osobnostem, které se zúčastnily ankety 7x7: Olze Girstlové (Gity), Vladimíře Glatzové (Glatzová & Co), Rostě Gordon Smith (People Impact), Alexandře Lemerové (Hewlett-Packard), Kimberli J. Lewis (Mediatel), Lence Papadakisové (Expertis), Miroslavě Vopavové (MF Dnes)
- a dalším zástupcům společností, kteří pro účel této brožury a projektu Půl na půl poskytli své názory a zkušenosti, jež citujeme: Petru Draxlerovi (IBM), Paki Holvander, (Norrtälje Kommun), Františku Honzákovi (Libri), Heleně Illnerové, (Univerzita Karlova), Zuzaně Kavanové (Philip Morris), Kirsti Kolthoff (European Women's Lobby), Tereze Kožuské (GE Money), Mirce Kroupové (Pivovary Staropramen), Ivaně Machkové (PricewaterhouseCoopers), Maud Gran Markkanen (Sveriges Television), Dušanu Martínkovi (Českomoravská konfederace odborových svazů), Haně Mikynové (Soneco), Janě Riebové (HVB Bank), Milanu Ruttnerovi (Citibank), Ivaně Šabatové (Jihočeská asociace podnikatelek a manažerek), Zdeňku Šimkovi (Česká pojišťovna), Martině Šmidochové (Microsoft), Janě Valdrové (Jihočeská univerzita) a Štěpánce Zdvořákové (HYPO stavební spořitelna).
- celému týmu Gender Studies, speciálně pak Pavle Frýdlové, Kateřině Machovcové a Lindě Sokačové
- a celému týmu ČSRLZ, zejména Zitě Lara, Františku Mikovi a Ditě Stodolové.

Autorka: Hana Velíšková
Design a obálka: Bára Mottlová

ISBN: 978-80-86520-19-3

OBSAH

ÚVODNÍ SLOVO ANDREY FERANCOVÉ 3

1. ÚVOD 4
   1.1. O PUBLIKACI ROVNÉ ŠANCE JAKO KONKURENČNÍ VÝHODA

2. ROVNOPRÁVNOST ŽEN A MUŽŮ – REALITA NEBO ILUZE? 5
   2.1 DĚLBA ROLÍ V RODINĚ
   2.2 POSTAVENÍ ŽEN NA TRHU PRÁCE V ČESKÉ REPUBLICE

3. PŘÍNOSY ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ PRO ŽENY A MUŽE 8
   3.1 PRACOVNÍ TRH
   3.2. VYVÁŽENÁ DĚLBA ROLÍ
   3.3 DODRŽOVÁNÍ PRÁVNÍCH NOREM
   3.4 PŘÍNOSY PRO ZAMĚSTNAVATELE
   PŘÍPADOVÁ STUDIE: VOLVO CARS, ŠVÉDSKO

4. POSTUP PŘI ZAVÁDĚNÍ KONCEPTU ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ 12
   4.1 ANALÝZA
   4.2 NÁVRH OPATŘENÍ
   4.3 IMPLEMENTACE

5. ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI V ORGANIZAČNÍCH PROCESECH 15
   5.1 PRACOVNÍ PODMÍNKY
   PŘÍPADOVÁ STUDIE: COMMERZBANK, NĚMECKO
   5.2 MATEŘSKÁ A RODIČOVSKÁ DOVOLENÁ
   PŘÍPADOVÁ STUDIE: PIVOVARY STAROPRAMEN, ČESKÁ REPUBLIKA
   5.3 KOMPETENČNÍ MODEL
   PŘÍPADOVÁ STUDIE: MICROSOFT, ČESKÁ REPUBLIKA
   5.4 NÁBOR A VÝBĚR
   PŘÍPADOVÁ STUDIE: SVERIGES TELEVISION
   5.5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ KARIÉRY
   PŘÍPADOVÁ STUDIE: CITIBANK, ČESKÁ REPUBLIKA
   5.6 ODMĚŇOVÁNÍ
   PŘÍPADOVÁ STUDIE: LLOYDS, TSB, VELKÁ BRITÁNIE
   5.7 ŘEŠENÍ STÍŽNOSTÍ

6. ANKETA 7 X 7 ČILI ODPOVĚDI 7 ÚSPĚŠNÝCH ČESKÝCH MANAŽEREK NA 7 OTÁZEK 40
   OLGA GIRSTLOVÁ
   VLADIMÍRA GLATZOVÁ
   ROSTYA GORDON-SMITH
   ALEXANDRA LEMEROVÁ
   KIMBERLI J. LEWIS
   LENKA PAPADAKISOVÁ
   MIRKA VOPAVOVÁ

ÚVODNÍ SLOVO

ANDREY FERANCOVÉ, PARTNERKY A ŘEDITELKY WOOD & COMPANY

Vážení kolegové a kolegyně,
v České republice se nyní často mluví o problematice rovných příležitostí. Zabývá se jimi i publikace „Rovné šance jako konkurenční výhoda“, vzniklá díky evropské iniciativě Equal, která je primárně určena personalistům a liniovým manažerům zodpovědným za řízení a rozvoj lidí.

Jedná se o odbornou příručku popisující, jak se rovné příležitosti promítají do základních personálních procesů. Najdete v ní praktické postupy, rady a náměty na implementaci politiky rovných příležitostí. Za přečtení rozhodně stojí inspirativní případové studie z českých i zahraničních společností popisující nejlepší postupy a nástroje zavedené pro podporu rovnoprávnosti a různorodosti na pracovišti. Knihu uzavírá anketa 7x7, v níž v sedm úspěšných žen odpovídá na sedm otázek z oblasti rovných příležitostí. Každá respondentka má na věc trochu jiný pohled, a právě proto je anketa i zajímavým dokladem, že koncept rovnoprávnosti na trhu práce je stále tématem.

Avšak ve Wood & Company rovné příležitosti psaným standardem nejsou. Ani být nemusí, protože jsou samozřejmou součástí firemní kultury. Nedokáži si představit, že bych v pracovním styku kohokoliv posuzovala na základě pohlaví, a nikoliv na základě jeho pracovních výsledků. Vyplývá to i ze zavedené anglosaské pracovní kultury, které byla ve firmě přítomna již od založení společnosti Richardem Woodem.

Samozřejmě, že ve společnosti diskriminační přístup existuje, ať již přímo vyslovený nebo skrytý, vycházející ze stereotypního myšlení. Mnohdy se i jednotlivé skupiny samy zařazují do rolí, které se od nich očekávají. Nemyslím si, že pozitivní diskriminace je cesta – jsem toho názoru, že každý jedinec je kombinací svých schopností, znalostí a odhodláním unikátní a může zastávat vhodný post bez ohledu na pohlaví nebo zažité stereotypy. Stačí jen chtít, nenechat se odradit a být odpovídajícím způsobem sebevědomý/á.

Doufám, že publikace „Rovné šance jako konkurenční výhoda“ přispěje k tomu, aby i další zaměstnavatelé v České republice pochopili, že rovné příležitosti pro ně znamenají přínos, a ne ohrožení.

Andrea Ferancová
Partnerka a ředitelka Wood & Company

1. ÚVOD

1.1 O PUBLIKACI ROVNÉ ŠANCE JAKO KONKURENČNÍ VÝHODA

Publikace, kterou držíte v rukou, vychází v rámci tříletého projektu „Půl na půl – rovné příležitosti žen a mužů“, realizovaném v rámci programu EU Equal. O jednotlivých aktivitách a výstupech projektu se dočtete v závěru této publikace, jejímž cílem je poskytnout českým personalistům a personalistkám informace o tom, proč se zabývat rovnými příležitostmi pro ženy a muže, kterých procesů se v praxi týkají, jaké jsou jejich přínosy pro zaměstnance i zaměstnavatele a návod, jak úspěšně zavést rovnoprávnost mezi pohlavími do organizační praxe.

Publikace Rovné šance jako konkurenční výhoda obsahuje vyhodnocení běžné praxe v České republice, popis nejlepších postupů používaných v praxi a návody na zlepšení procesů po stránce podpory rovnoprávnosti. Zmapovali jsme pro vás také názory zajímavých osobností z podnikatelské sféry na téma rovnoprávnosti a různorodosti na pracovišti. Součástí je i několik zajímavých případových studií z úspěšných společností působících v Česku i v zahraničí, které dokumentují, jak lze rovné příležitosti pro ženy a muže na pracovišti úspěšně aplikovat.

Autorkou publikace je Hana Velíšková, která má přes 12 let zkušeností s budováním personálních koncepcí a přestavbou a implementací klíčových HR procesů. V minulosti pracovala v poradenské společnosti Arthur Andersen, jako Senior HR manažerka společnosti GE Capital (dnes GE Money) a jako HR ředitelka společností Allianz pojišťovna a Raiffeisenbank. V současné době kombinuje péči o dvě malé děti s prací konzultantky a lektorky HR dovedností. S Českou společností pro rozvoj lidských zdrojů spolupracuje na projektech zaměřených na podporu diverzity a rovných příležitostí.

Doufáme, že naše publikace bude pro vás dobrou inspirací.

Pavla Frýdlová,
projektová manažerka

2. ROVNOPRÁVNOST ŽEN A MUŽŮ – REALITA NEBO ILUZE?

Model muže-živitele stále přetrvává v našich myslích. Za úspěšného považujeme muže, který má úspěch v práci; úspěšná žena je ale ta, jež zvládá práci a domácnost najednou. Ženy samy nezřídka podléhají názoru, že rodina má přednost před kariérou (o slaďování obojího se u nás dosud málo obecně ví). To se odráží na sebepodceňování v práci a nižší ochotě věnovat se profesní kariéře. Stává se, že se ženy na pracovišti spokojí s podřadnějšími pracemi než stejně kvalifikovaní mužští kolegové. U vědomé přednostní péče o rodinu ženy snadněji akceptují nižší platy i při vstupních pohovorech do firmy žádají menší plat, než by na jejich místě požadoval muž. Některé prožívají takzvaný strach z úspěchu – úspěšná žena může být totiž podezřívána ze „ztráty ženství".

Jana Valdrová, Jihočeská univerzita[1]

Rovnoprávnost mezi ženami a muži je v České republice neoprávněně vnímána jako kontroverzní téma. Část veřejnosti považuje podobné diskuze za zbytečné a některým lidem dokonce vadí. Najdou se ovšem i jedinci, a v podnikatelském světě jich je stále více, kteří uznávají, že má smysl mluvit o rovnosti a genderových rolích, neboť i v 21. století u nás přežívá řada stereotypů, které brání rovnoprávnému uplatnění žen a mužů v pracovní oblasti. Nerovnoprávnost poškozuje nejen jednotlivce, ale i zaměstnavatele, protože nevyužívají maximální možný pracovní potenciál. Navíc nerovnováha se v pracovních týmech odráží převážně negativně.

Zajímavé je podívat se na danou otázku řečí statistiky, tedy přečíst si závěry z výzkumů, které byly realizovány v rámci projektu EU EQUAL „Půl na půl – rovné příležitosti žen a mužů" a souhrnně je prezentuje publikace *Kariéra – Rodina – Rovné příležitosti*: výzkumy postavení žen a mužů na trhu práce[2] vydaná Gender Studies, o.p.s., v roce 2006 (text lze v elektronické podobě nalézt na internetu na adrese http://www.rovneprilezitosti.cz. Zveřejněná zjištění totiž dávají za pravdu těm, kdo tvrdí, že rovnoprávnost na trhu práce je v naší zemi spíše iluzí, neboť v praxi existuje řada překážek (ať už jsou to stereotypy v našem myšlení a ve vnímání společenských rolí, anebo bariéry v oblasti organizace práce), které brání stejným možnostem pro uplatnění obou pohlaví na trhu práce. Dokládají, jak je důležité do budoucna zavádět programy, které budou nerovnosti mezi muži a ženami snižovat.

2.1 DĚLBA ROLÍ V RODINĚ

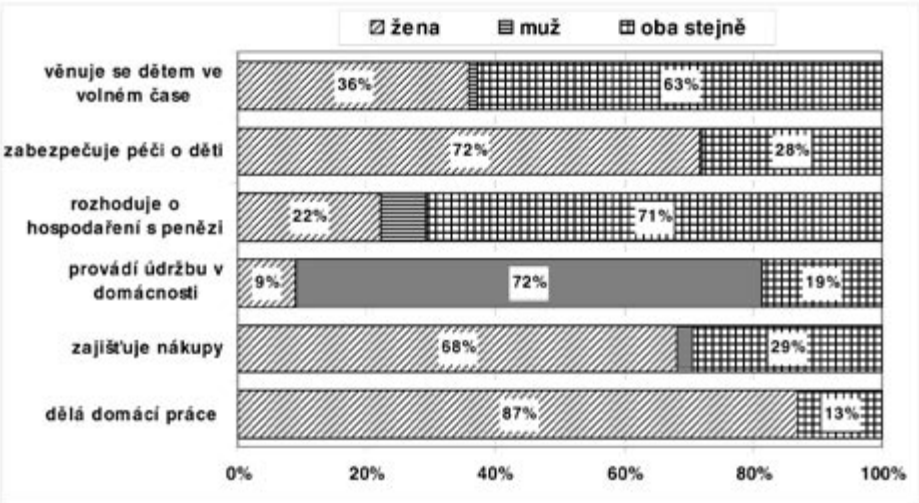
Způsob rozdělení rolí v rodinách významně formuje možnosti rodičů sladit rodinnou sféru a profesní kariéru. Je zajímavý i proto, že do značné míry odráží stávající sociální stereotypy. Průzkum Zaměstnání a péče o malé děti z perspektivy rodičů a zaměstnavatelů provedený Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí[3] potvrdil, že ve většině domácností stále platí tradiční rozdělení rolí, kdy se žena více věnuje rodině a dává jí přednost před prací, zatímco muž spíše než žena věnuje svou pozornost práci, a to případně i na úkor rodiny. Bohužel se ukázalo, že to platí téměř všeobecně, přestože se pracující ženy snaží svého partnera do činností týkajících se chodu domácnosti a rodiny zapojit o něco více než ženy nepracující.

1 Jana Valdrová. Genderové stereotypy a jejich vliv na šance žen na trhu práce. Časopis HR Forum. červenec/srpen 2006
2 Štěpán Jurajda, Věra Kuchařová, Kateřina Machovcová a kolektiv (2006). Kariéra - Rodina - Rovné příležitosti. Gender Studies, o.p.s.
3 Štěpán Jurajda, Věra Kuchařová, Kateřina Machovcová a kolektiv (2006). Kariéra - Rodina - Rovné příležitosti. Gender Studies, o.p.s.

Průzkum dále ukázal, že tradiční rozdělení rolí podporují spíše respondentky v rané fázi rodičovství. **Ženy a muži mající o rozdělení rolí jiné představy se musejí potýkat nejen s nepochopením ze strany rodiny a společnosti, ale i s nízkou podporou státu**, neboť tradiční dělbu rolí dále podněcují, v mnoha případech vlastně v protikladu ke svému koncepčnímu základu, i některá opatření sociální a rodinné politiky (kupříkladu trvající rozdíl mezi muži a ženami v nárocích na mateřskou dovolenou, absence otcovské dovolené, koncepční labilita v případě rodičovské dovolené, omezené možnosti využívání paragrafu na ošetřování nemocného dítěte oběma rodiči či struktura dávek státní sociální podpory).

Mnoho mladých rodin ve snaze co nejlépe skloubit rodinné a pracovní povinnosti využívá pomoci ze strany rodičů při péči o děti. Další možností je využití služeb mateřských škol a jeslí, které jsou ovšem dostupné jen omezeně, neboť řada obcí nedokáže dostatečně pružně reagovat na zvyšující se porodnost, pročež dnes poptávka po mateřských školách a jeslích výrazně převyšuje nabídku. Z toho vyplývá, že **matky či otcové na mateřské a rodičovské dovolené, kteří se o pomoc prarodičů z nějakého důvodu opřít nemohou, mají na trhu práce sníženou šanci.**

Graf 1. rozdělení povinností v domácnostech mezi ženy a muže



Zdroj | E-deti05

2.2 POSTAVENÍ ŽEN NA TRHU PRÁCE V ČESKÉ REPUBLICE

Slaďování osobního a pracovního života

Pro rodiče malých dětí v České republice je tedy obtížné skloubit péči o potomky s pracovním životem. Jak vyplývá z předchozího textu, většinou se tento problém týká žen. Zaměstnavatelé jim v tom v naprosté většině příliš nepomáhají. Ve srovnání s naprostou většinou ostatních evropských zemí jsou u nás jen **velmi málo využívány flexibilní formy organizace práce** a další opatření, která by mohla sladění osobního a pracovního života usnadnit. Především je pro nás typický vysoký podíl plných úvazků i u matek malých dětí brzy (a okamžitě) po ukončení rodičovské dovolené. I v případech, kdy je zaměstnancům umožněno pracovat v režimu upravené pracovní doby, jsou možnosti nesrovnatelně menší než v zemích s vyspělou ekonomikou. Představují prakticky tři formy: zkrácená pracovní doba, zkrácený pracovní úvazek a pohyblivá (posunutá) pracovní doba.

Jak uvádějí autorky zprávy z průzkumu Zaměstnání a péče o malé děti z perspektivy rodičů a zaměstnavatelů provedeného Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí[4], „rodičovství a s ním spojená péče, zejména o malé děti, není pro zaměstnavatele skutečností, kvůli které by měl zaměstnancům upravovat podmínky ke snadnějšímu slaďování práce a rodiny. Z hlediska zaměstnavatele je to zaměstnanec, kdo by se měl pracovní době a nárokům kladeným na výkon přizpůsobit.“

4 Štěpán Jurajda, Věra Kuchařová, Kateřina Machovcová a kolektiv (2006). Kariéra - Rodina - Rovné příležitosti. Gender Studies, o.p.s.

Diskriminace matek s malými dětmi

Přestože se k tomu zaměstnavatelé neradi přiznávají, průzkum prokázal, že **na našem trhu přetrvávají diskriminační praktiky vůči ženám s malými dětmi**. A to nejen při náboru na volná pracovní místa, kdy jsou ženy s malými dětmi automaticky vyřazeny, ale často i v případě, že se stávající zaměstnankyně vrací po rodičovské dovolené zpět do zaměstnání. Potvrzují to výpovědi žen, stejně jako rozhovory se zaměstnanci pracovních úřadů, kteří se zúčastnili průzkumu. Zaměstnavatelé totiž na základě zkušeností předpokládají, že tyto zaměstnankyně budou zvýšeně absentovat z důvodu péče o děti, což je pro ně ekonomicky nevýhodné.

Úryvek z rozhovoru se zaměstnavateli k tématu dřívějšího návratu z mateřské/ rodičovské dovolené[5]:

***Respondentka**: Taky se stane, že než se vrátí maminka z rodičovské, že se jí to místo zruší.*
***Tazatel:** Co se potom dělá v takových případech?*

***Respondentka:** My jsme slušný podnik, takže se dělá to, že jakmile maminka nastoupí, dostane výpověď. Tři měsíce je doma, my jí platíme a když má nárok na dovolenou, tak jí ještě dáme dovolenou. To jako ne, že bychom jí ještě tu dovolenou zaplatili, a pak skončí s odstupným. Rozhodně jí neřekneme, tak jako v ostatních podnicích, že bychom jí nabídli práci podřadnou, kterou jako odmítne s tím, abychom jí nemuseli dávat odstupné, tak to jako ne.*

Různé uplatnění žen a mužů v zaměstnání

Zpráva Centra pro ekonomický výzkum a doktorské studium UK s názvem Relativní postavení žen na trhu práce v České republice: shrnutí výzkumu[6] uvádí, že **muži a ženy v České republice do značné míry pracují v odlišných zaměstnáních, pozicích a odvětvích**, přičemž typy zaměstnání a odvětví, kde pracuje většina žen, obvykle poskytují nižší mzdy (jak mužům, tak ženám) oproti typicky „mužským" zaměstnáním a odvětvím. Autoři průzkumu také rozebírají obecně známý fakt, že **ženy méně často dosahují odpovědnějších a lépe placených manažerských pozic.**

„Odlišné zastoupení žen a mužů v některých typech zaměstnání či pozic do značné míry souvisí s jejich rozdílnou úrovní i obory dosaženého vzdělání a rozdílnými preferencemi při volbě zaměstnání a při kariérních rozhodnutích. Dále je segregace zaměstnání pravděpodobně způsobena i nerovným přístupem žen do některých povolání. V naší popisné analýze nerozlišujeme mezi částí segregace způsobenou diskriminací a částí provázanou s odlišnými preferencemi mužů a žen. Věříme ale, že zevrubný popis segregace zaměstnání je prvním důležitým krokem k jejímu porozumění a účinnému vedení proti-diskriminačních opatření na poli rovných příležitostí,"[7] uvádějí autoři průzkumu Štěpán Jurajda a Daniel Münich.

Platová nerovnost mezi muži a ženami

Podle Eurostatu byl v roce 2003 v ČR **rozdíl v průměrných platech mužů a žen 19 %**[8]. Český statistický úřad[9] rovněž uvádí, že ženy vydělávají méně než muži – jejich mediánová mzda je nižší o téměř 3 700 Kč, a to bez ohledu na to, že mají stejné vzdělání.

Zpráva Centra pro ekonomický výzkum a doktorské studium UK s názvem Relativní postavení žen na trhu práce v České republice: shrnutí výzkumu[10] se věnuje i mzdovému rozdílu mezi muži a ženami v ČR. Autoři publikace mimo jiné rozebírají rozdíl v hodinových platech mužů a žen. Podle nich se průměrný hodinový plat u nás jeví téměř o 30% nižší než plat mužů. Rozklad dat pak ukazuje, že přibližně třetina tohoto platového rozdílu souvisí se segregací žen do nízko-příjmových zaměstnání, firem a skupin pracujících uvnitř firem. **Převážná většina (celé dvě třetiny platového rozdílu) však nemá jiné vysvětlení než platovou diskriminaci žen.** Platové rozdíly mezi pohlavími jsou přitom menší v rozpočtové sféře než ve sféře podnikatelské.

Provedené výzkumy navíc ukázaly, že rozdíl v příjmech mužů a žen se ještě zhoršuje se zvyšujícím se vzděláním a zastávanou pozicí.[11] Podobná praxe přitom nemá žádné logické opodstatnění. K nerovnoprávnostem a porušování zákonů přitom dochází i ve firmách, které deklarují, že etický postoj k rovným příležitostem patří k jejich základním principům.

5 Štěpán Jurajda, Věra Kuchařová, Kateřina Machovcová a kolektiv (2006). Kariéra - Rodina - Rovné příležitosti. Gender Studies, o.p.s.
6 Štěpán Jurajda, Věra Kuchařová, Kateřina Machovcová a kolektiv (2006). Kariéra - Rodina - Rovné příležitosti. Gender Studies, o.p.s.
7 Štěpán Jurajda, Věra Kuchařová, Kateřina Machovcová a kolektiv (2006). Kariéra - Rodina - Rovné příležitosti. Gender Studies, o.p.s.
8 Eurostat, Labour Force Survey. Situation of Women, International Comparison.
9 Ženy a muži v datech - 2004 (2005). Praha: ČSÚ, MPSV.
10 Štěpán Jurajda, Věra Kuchařová, Kateřina Machovcová a kolektiv (2006).). Kariéra - Rodina - Rovné příležitosti. Gender Studies, o.p.s.
11 Kateřina Koubová. Ženy berou v Česku o pětinu méně než muži. MF Dnes. 5.května 2006.

3. PŘÍNOSY ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ PRO ŽENY A MUŽE

Zvážíme-li potřeby trhu práce a demografickou situaci, je klíčovým tématem ekonomická nezávislost žen v Evropě. Ta představuje velký krok směrem k rovnosti mezi muži a ženami. Domnívám se, že je důležité zaměřit se na to, aby ženy a muži dostávali stejnou odměnu za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty, a přispět tak k odstranění tzv. gender pay gap, tedy rozdílu v příjmech na základě pohlaví. Práce by měla být rozvržena tak, aby ženy i muži měli příležitost uplatnit se jak v zaměstnání a profesním životě, tak i v péči o rodinu. Muži by určitě měli být motivováni k většímu využití rodičovské dovolené. Je důležité, aby Evropská komise podpořila takové aktivity, které odrážejí současnou realitu našeho života, tzn. poukazují na systematickou genderově podmíněnou diskriminaci ve všech aspektech života, tedy vzdělání, zaměstnání, politické reprezentaci, ale také v přístupu k základním reproduktivním právům.

Kirsti Kolthoff, European Women's Lobby (EWL)[12]

3.1 PRACOVNÍ TRH

Jedním z důvodů, proč jsou rovné příležitosti v ekonomicky vyspělých zemích stále častěji diskutovaným tématem, je **demografická krize** plynoucí z poklesu porodnosti v posledních desetiletích (Česká republika i přes momentální přechodný nárůst není výjimkou). Stárnutí populace s sebou přináší krizi důchodových systémů a **rostoucí potíže s náborem kvalitních zaměstnanců**. Mnozí zaměstnavatelé si stěžují, že zatímco si dříve při náboru mohli vybírat z několika velmi dobrých kandidátů, dnes jsou častokrát vděční i za jediného uchazeče, který alespoň částečně splňuje požadovaná kritéria. A často jim nezbývá jiná možnost, než si odborníky za nemalé peníze vychovat sami.

Většina států Evropské unie se demografické krizi brání integrací přistěhovalců z ekonomicky méně vyspělých zemí, České republice se to však ve srovnání se západními sousedy příliš nedaří. Jinou možností je **lepší začlenění dosud opomíjených pracovních sil do pracovního procesu, a to nejen žen s malými dětmi, ale žen obecně** (například zlepšením jejich uplatnění v managementu), a dále pak zdravotně postižených občanů, starších lidí, absolventů bez praxe apod. Tito lidé představují nejenom neprávem opomíjené pracovní rezervy, ale i možnost jak oživit tým a zajistit v něm žádoucí různorodost. Navíc si většina z nich váží nabídnuté šance a zaměstnavatelé si chválí jejich snaživost a loajalitu. Nutným předpokladem ke zvýšení jejich podílu mezi pracujícími je ovšem odložení zažitých předsudků a stereotypů.

3.2 VYVÁŽENÁ DĚLBA ROLÍ

Přehnané lpění na tradiční dělbě rolí mezi pohlavími v moderním světě vede nejen k **přetíženosti žen, které často musejí zvládat „dvojí směnu“**, ale i ke **znevýhodňování mužů**, kteří se v rozporu s obecně přijatým zvykem rozhodnou obětovat kariéru rodičovské roli, případně prosadit se v tradičně ženských profesích. Jak uvádí Martin Jára, ředitel neziskové organizace Liga otevřených mužů: „Panuje stereotyp, že muži jsou často, častěji než ženy, genderově rigidní. Něco na tom je: mužům obecně více než ženám záleží na tom, aby nezpochybnili ověřené prvky své identity.

12 Rovné příležitosti patří i do rukou mužů. Zpravodaj Rovné příležitosti do firem 9/06 – http://zpravodaj.genderstudies.cz

Ženy v tom svým přičiněním získaly slušný náskok. Profese „manažerka“ se i mezi muži toleruje více než „učitel v mateřské školce“.[13]

Rovné příležitosti na trhu práce pro mne jako pro vědce znamenají, že při přijímání do zaměstnání, při kariérním postupu i při získávání finančních zdrojů pro výzkum musí hrát roli jen a jen odborná kvalita výzkumného pracovníka, jeho tvůrčí schopnosti i schopnosti dovést daný výzkum k cíli. Nesmí být zvýhodňováni muži, ale ani by neměly být zvýhodňovány ženy stanovováním různých kvót a relací v počtu zaměstnanců či vedoucích zaměstnanců mužského a ženského pohlaví. Domnívám se, že v České republice mají ženy vědkyně stejné pracovní příležitosti jako muži vědci. Přesto jsou však ve svých pracovních perspektivách omezovány. Prvním samozřejmým omezením je mateřství. Mateřství je však natolik krásné, že by se žádná vědkyně neměla o ně dobrovolně ochuzovat. Druhým omezením je očekávání společnosti. Společnost stále očekává, že to budou ženy-matky, babičky, které na sebe vezmou větší díl odpovědnosti za chod rodiny; očekávání od mužů-otců, dědečků je nižší. Rovnocenné partnerství dvou jedinců je však předpokladem rozvinutí plných schopností i u ženské části populace. A konečně třetí omezení existuje v samotných ženách. Leckdy nevěří ve své schopnosti a nedávají si dostatečně ambiciózní cíle. Společnost musí podporovat sebedůvěru žen – sebevědomých mužů máme dostatek. [14]

Helena Illnerová, členka vědecké rady Univerzity Karlovy, vědecké rady Masarykovy Univerzity, FGÚ AV ČR a Rady Národního muzea

Jak dokládají uvedené citace, **rozdělení rolí podle skutečných preferencí a potřeby zúčastněných jedinců, a nikoli podle genderových stereotypů tradičně zažitých ve společnosti, by prospělo všem stranám.** Mnoho žen by také kromě vyšší účasti účastí otců na péči o děti a o domácnost uvítalo i vyšší podporu ze strany státu, a to jednak v oblasti zavedení otcovské dovolené, a jednak po stránce zajištění dostatečného počtu předškolních zařízení péče o děti, jako jsou školky a jesle.

3.3 DODRŽOVÁNÍ PRÁVNÍCH NOREM

Problematikou rovných příležitostí pro ženy a muže se zabývá jak česká, tak i mezinárodní legislativa. Z českých právních norem se jim věnuje např. Listina základních práv a svobod, Zákoník práce, Zákon o zaměstnanosti, Zákon o inspekci práce, Zákon o mzdě a Zákon o platu.

Se vstupem do Evropské unie je do českého práva postupně zaváděna řada **evropských směrnic formou euronovel Zákoníku práce.** Jedná se například o:

- zákaz jakékoliv diskriminace z důvodu pohlaví
- zásada stejné odměny za stejnou práci (práci stejné hodnoty)
- zásada rovného zacházení s muži a ženami, pokud jde o odbornou přípravu, přístup k zaměstnání, služební povýšení, pracovní podmínky
- bližší vymezení pojmů pozitivní a negativní diskriminace
- obtěžování a sexuální obtěžování

Zaměstnavatelé by si měli být vědomi, že při porušování pravidel rovných příležitostí jim hrozí **riziko soudních sporů a sankce ze strany úřadů práce a inspektorátů práce až do výše 500 000 Kč.** Kromě pokuty za porušování zákonných norem navíc zaměstnavatel, jemuž jsou prokázány diskriminační praktiky, utrpí **ztrátu dobrého jména** u svých zákazníků i obchodních partnerů.

3.4 PŘÍNOSY PRO ZAMĚSTNAVATELE

O konceptu rovných příležitostí v zaměstnání se většinou hovoří v kontextu společenské odpovědnosti firem, čili zaměstnavatelské etiky. Málo se zmiňuje i fakt, že uplatňování pravidel rovných příležitostí a s tím související snaha vyrovnat zastoupení obou pohlaví ve všech úrovních organizace může být i **faktorem, který organizaci pomáhá přinášet zisk**. K takovým závěrům alespoň dochází studie Spojení korporační výkonnosti a genderové diverzity, kterou realizovala americká organizace Catalyst. [15]

Studie sledovala 353 společností, které se umístily v žebříčku Fortune 500, který pravidelně vyhodnocuje pět set nejproduktivnějších společností (měřeno výší hrubého ročního příjmu) ve Spojených státech. Výstupy realizované studie prokazují, že **společnosti, které mají vyšší zastoupení žen v manažerských pozicích, vykazují lepší finanč-**

13 Klíčovým tématem nejbližší budoucnosti je ekonomická nezávislost žen. Zpravodaj Rovné příležitosti do firem 11/06 – http://zpravodaj.genderstudies.cz

14 Co si myslíte o…? Zpravodaj Rovné příležitosti do firem 10/05 - http://zpravodaj.genderstudies.cz

15 Catalyst. Online: http://www.catalystwomen.org

ní výkonnost ve srovnání s těmi, kde je žen v řídících úrovních nejméně. Rozdíl výše celkového výnosu akcionářům byl přitom u první skupiny o 34% vyšší než u skupiny druhé. Větší ziskovost při vyšším podílu žen na rozhodování a řízení společnosti se prokázala i při srovnávání průmyslových odvětví, neboť odvětví, která měla silnější zastoupení žen v managementu, vykazovala lepší finanční výsledky.

Příklady úspěšných světových společností, které podnikají i v České republice, dokazují, že většina velkých korporací již dávno dospěla k poznání, že **schopnost zabudovat koncept rovných příležitostí do organizačních procesů se ukazuje jako konkurenční výhoda**. Je to logické, neboť jen tehdy, když organizace nediskriminuje a rozhoduje se podle objektivních faktorů, jako jsou schopnosti, znalosti a dovednosti konkrétního jedince, může si vybírat a udržet ty nejkvalitnější zaměstnance. Různorodost na pracovišti, která je dána i vyváženým zastoupením obou pohlaví, přispívá nejen k lepší atmosféře, ale i k lepší schopnosti řešit pracovní problémy a realizovat projekty.

Z praktického hlediska nechceme být mužským klubem, jímž se IT průmysl v Čechách tváří být. Máme mezi sebou 26% žen, což je na místní poměry možná dobré, ale my si uvědomujeme, že zastoupení žen je nevyvážené. Chtěli bychom mít v našich řadách žen více. Je to z důvodu vytváření klimatu uvnitř firmy a práce v týmech. Při řešení problémů se nám osvědčuje, hledí-li na danou problematiku více lidí různou optikou. Ženy při řešení problémů projevují jiný přístup, a vhodně tak doplňují postup, který volí jejich mužští kolegové.

Petr Draxler, personální ředitel společnosti IBM Česká republika[16]

Řada společností si také začala uvědomovat, že **vyšší zastoupení žen v organizaci a v managementu pomůže k lepšímu pochopení žen jako zákaznic.** Firmy obvykle chápou, jak důležitou zákaznickou skupinou ženy jsou. Proto je na ně také zaměřena velká část reklamy. Přesto se občas nabízí otázka, nakolik se v této reklamě a v charakteru samotných výrobků či služeb zobrazuje skutečné porozumění ženám-zákaznicím a nakolik jen kopírují zažité stereotypy.

Přímo učebnicovým příkladem vytvoření produktu skutečně ušitého na míru ženám je společnost Volvo Cars, z níž přinášíme následující případovou studii. Její nový koncept auta pro ženy dokazuje, že aplikace rovných příležitostí v procesech vývoje, marketingu a prodeje není jen etickým závazkem společnosti, ale že jde o vysoce ziskovou praxi.

PŘÍPADOVÁ STUDIE: VOLVO CARS, ŠVÉDSKO[17]

Společnost Volvo Cars je u nás známa svým důrazem na kvalitu a bezpečnost vozů, které vyrábí. Ve své domovské zemi je ovšem proslulá také svým zaměřením na diverzitu a rovné příležitosti. Příkladem je projekt zaměřený na vývoj produktu nazvaný „Your Concept Car“ (neboli auto dle Vašeho konceptu) – zkráceně YCC.

Na jeho počátku byl nápad vytvořit auto primárně zacílené na nejrychleji se rozrůstající skupinu zákazníků: moderní úspěšné ženy. Takový záměr by ovšem nebyl na trhu ničím překvapivým. I řada jiných automobilek vyrábí auta primárně učená pro ženy. Ovšem společnost Volvo Cars byla první, která pochopila, že přání zákazníka (v tomto případě zákaznice) nejlépe porozumí ti, kdo se na svět dívají obdobným způsobem. A proto vývoj YCC připravoval výhradně ženský tým, který navíc sbíral názory, zkušenosti a komentáře od dalších 400 zaměstnankyň Volvo Cars.

Na počátku nápadu byl workshop, který vedla Marta Barletta, americká analytička trhu a odbornice na ženské chování při nakupování. Na workshopu zazněla důležitá informace: pokud se vám podaří splnit požadavky žen, předčíte požadavky mužů. To byl jasný signál pro obchod. V návaznosti na workshop proto začala skupina vizionářů přemýšlet, jak jej správně využít. Vedoucí projektu Camilla Palmertz tvrdí, že nebylo těžké nalézt pro projekt podporu. V červnu roku 2002 prezentovala skupina jejích kolegyň svůj záměr generálnímu řediteli Volvo Cars Hansi Olovu Olssonovi. Myšlenka ho nadchla a okamžitě požádal o předložení návrhu projektu a časového rámce.

Spolupráce čistě ženského týmu byla samozřejmě možná jen díky skutečnosti, že v rámci Volvo Cars pracuje dostatek odbornic, které se mohly na vývoji auta podílet. Vedoucí projektu Camilla Palmertz k tomu říká: „Nebyl žádný problém nalézt ve společnosti dostatek kvalifikovaných žen. Ovšem většina z nich právě pracovala na jiných projektech, ze kterých nemohly být uvolněny.“ Práce čistě ženského týmu proto mohla odstartovat až na podzim roku 2002.

Představujete si YCC jako malé a roztomilé autíčko? Omyl! Tak mělo dříve vypadat typické „druhé“ auto do rodiny,

16 I my vnímáme zavádění rovných příležitostí jako běh na delší trať. Zpravodaj Rovné příležitosti do firem 10/05 - http://zpravodaj.genderstudies.cz

17 Diversity as Driving Force. Kolektiv autorů. Stockholm. 2005

sloužící hlavně ženám v domácnosti, když jedou na nákup anebo vezou děti do nedaleké školy. Jenomže role žen se mění. Když bylo auto na 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 děti jsou malé, představuje v životě poměrně krátký časový úsek. YCC musí odrážet aktivní životní styl dnešních žen. Musí odpovídat požadavkům zákaznic a zákazníků v dlouhodobém časovém horizontu."

Camilla Palmertz uvádí, že ženy tvoří 54 procent zákazníků Volvo Cars. Přesto jsou jako zákaznická skupina znevýhodněny po stránce naplnění jejich požadavků na funkčnost vozu. Ty jsou totiž stále vyráběné především tak, aby vyhovovaly mužům. „Ženy mají zájem o auta v podobném stylu jako muži, alespoň o se týče designu, výkonu a hlavních funkcí. Ale jsou mnohem náročnější v oblasti relativních detailů. Chtějí od auta víc, než jen aby dobře vypadalo a sedělo v zatáčkách."

V čem je tedy nový automobil převratný? Například má mnohem praktičtěji řešený vnitřní prostor, aby bylo možné vytvářet více variant jeho využití. Ženy kladou vyšší nároky na bezpečnost, a proto je auto vybaveno systémem, který umožňuje řidiči rychle si přizpůsobit pozici při řízení, aby získal lepší pohodlí a výhled. Pedály vozu jsou postaveny tak, aby nebyl problém řídit v botách na podpatku. YCC je ekonomičtější než srovnatelné vozy a zvýšená pozornost byla věnována i ekologii. Dále se automobil odlišuje snadnější údržbou: otvor na doplňování kapaliny do ostřikovačů je umístěn hned vedle otvoru do palivové nádrže a pneumatiky nevyžadují žádný dohled. Dveře od zavazadlového prostoru se otevírají bezdotykově, takže si při jejich otevírání člověk nezamaže ruce a oblečení. Navíc je možné auto otevřít, aniž by bylo třeba vzít klíče do ruky, což jistě ocení všechny ženy mající zkušenost s pátráním po klíčích od auta ve všech kapsách kabelky, zatímco přitom ještě drží deštník a tašky s nákupem. A konečně velká pozornost byla věnována dekoraci interiéru. „Jen málo jedinců by si chtělo zařídit obývací pokoj ve stejném stylu, jako je interiér jejich auta," podotýká k tomu Camilla Palmertz. „My jsme proto zkusili opačný přístup. Chtěli jsme, aby se lidé v našem autě cítili více jako doma."

V souladu s výchozí myšlenkou, že ženy jsou náročnějšími zákazníky než muži, si projekt YCC si dělal ambice na oslovení široké skupiny nových zákazníků. Společnost Volvo Cars předpokládala, že auto šité na míru ženám bude prostě lepší, a proto si jej oblíbí i muži. A brzy se ukázalo, že tento odhad trefil do černého. Již v průběhu projektu bylo pro členky pracovní skupiny velmi náročné neustále reagovat na mimořádnou poptávku médií po aktuálních informacích. „A po premiéře na autosalonu v Ženevě jsme během dvou dnů poskytly 200 rozhovorů!" popisuje Camilla Palmertz enormní zájem, který nový automobil vyvolal. „Popularita YCC mnohokrát přesáhla naše nejodvážnější očekávání," dodává.

4. POSTUP PŘI ZAVÁDĚNÍ KONCEPTU ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ

Jestliže organizace aktivně – a v některých případech i agresivně – neaplikují systém rovných příležitostí na pracovních místech, činí tak na vlastní úkor a způsobují si reálnou škodu. Ochabují služby zákazníkům, inovace, předávání informací mezi lidmi. Nejsou vyvíjeny dostatečně diverzifikované týmy, které napomáhají k vyšší efektivitě a produktivitě práce.

Firmy bez rovných příležitostí v managementu jak středním, tak vrcholovém, produkují výrobky a služby, které ignorují potřeby poloviny obyvatelstva a jsou ve stádiu určitého „rigor mortis". To stejné platí i pro statní správu a legislativní instituce jako parlament a senát. Přicházející mladá generace, která se bude zapojovat na pracovním trhu v následujících několika letech, však je již více „osvícená" a náročnější v očekáváních a požadavcích na příležitosti kariérního růstu.

Rostya Gordon-Smith, People Impact,[18]

Pokud se organizace rozhodne prosadit rovné příležitosti, nestačí k tomu jen přání a slova. Kromě výslovného zahrnutí konceptu rovných příležitostí do etického kodexu firmy je zapotřebí revidovat stávající procesy a zajistit, aby se všichni zaměstnanci naučili s nimi správně zacházet.

4.1 ANALÝZA

Tvorbě politiky rovných příležitostí by měla předcházet důkladná analýza stávající situace v organizaci zahrnující všechna dostupná měření, která pomohou identifikovat hlavní problémové oblasti a mezery. Výstupy z této analýzy mohou být použity jako důležitý přesvědčovací argument pro jednání se členy managementu a pro komunikaci záměrů řadovým zaměstnancům.

Klíčové indikátory pro zjišťování úrovně rovných příležitostí na pracovišti jsou:

- Počet mužů a žen v různých úrovních organizace
- Věková struktura zaměstnanců
- Procentuální zastoupení zdravotně postižených, národnostních menšin a cizinců
- Srovnání počtu žen a mužů, kteří dosáhli v posledních letech povýšení
- Interní srovnání výše platů mezi muži a ženami
- Počet a charakter interních stížností na šikanu, sexuální obtěžování a nespravedlivé zaházení ze strany nadřízených
- Jak zaměstnanci hodnotí dodržování rovných příležitostí ve společnosti

V rámci fáze analýzy by také organizace měla získat dostupné modely nejlepších postupů, které jí pomohou vyhodnotit úroveň vlastních procesů a vytyčit cíle, kterých bude chtít do budoucna dosáhnout.

18 Jana Trnková. Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem. Business Leaders Forum. 2006

4.2 NÁVRH OPATŘENÍ

Na základě výstupů z fáze analýzy je možno formulovat **návrh ideálního budoucího stavu a plánu implementace**, který organizaci pomůže zavést koncept rovných příležitostí. Je třeba si stanovit realistický časový plán, neboť obyčejně se jedná o významnou kulturní změnu v životě organizace, které nelze dosáhnout za jeden měsíc.

Do fáze designu se zařazuje i příprava interních a externích dokumentů, které rovné příležitosti podpoří. V první řadě to jsou klíčové komunikační nástroje společnosti čili hodnoty, poslání a vize. **Většina společností má navíc pravidla dodržování rovných příležitostí shrnuta v samostatném interní předpise**, nazývaném jako politika rovných příležitostí, případně politika diverzity (neboli různorodosti, což je širší koncept jdoucí i nad rámec zákonných norem o rovných příležitostech).

Politika rovných příležitostí je více než jen interní písemný dokument. Reprezentuje veřejně vyjádřený závazek organizace, který se výrazně projeví na vztazích se zaměstnanci, zákazníky i dodavateli.

Politika rovných příležitostí by měla obsahovat:

- vysvětlení, co jsou rovné příležitosti a proč se organizace jimi samostatně zabývá
- jasně formulované přihlášení se ke konceptu rovných příležitostí na pracovišti
- popis, jak prosazovat rovné příležitosti ve firemních postupech
- návod, jak bránit diskriminačnímu jednání a uplatňování předsudků na pracovišti
- příprava komunikačního plánu
- popis procesu řešení stížností

4.3 IMPLEMENTACE

Implementační plán pro prosazování rovných příležitostí na pracovišti musí počítat s již zmíněnou časovou náročností projektu. Zaměstnanci však obvykle očekávají rychlé výsledky, a bylo by škoda ztratit jejich důvěru přílišným otálením. Proto je vhodné zamyslet se nad opatřeními, které přinesou rychlý pozitivní efekt.

Vzhledem k tomu, že je společnost PricewaterhouseCoopers globální společností, je podpora rovných příležitostí v mateřské společnosti i české pobočce na stejné úrovni. Vzájemně spolupracujeme, navazujeme na již probíhající aktivity a sdílíme informace o nových projektech. Jak mateřská, tak i lokální společnost aplikuje rovné příležitosti v oblastech náboru, růstu kariéry, vzdělávání, osobního rozvoje, hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců. Například Etický kodex, který mimo jiné také popisuje rovné příležitosti společnosti, je globální nástroj používaný v pobočkách po celém světě. V současné době je velmi aktuální otázka zajištění různorodosti týmů (podle zkušeností, pohlaví, věku, vzdělání, národnosti, atd.) na všech úrovních, a to jak lokálních a regionálních, tak i globálních.

Ivana Machková – HR manažerka, PricewaterhouseCoopers[19]

Fáze implementace zahrnuje tři základní oblasti aktivit:

- vytvoření implementačního týmu, který bude vydávat pravidelné zprávy o postupu a výsledcích projektu
- začlenění pravidel rovných příležitostí do organizačních procesů
- osvěta, čili školení zaměstnanců, jak dodržovat pravidla rovných příležitostí

Pokud se jedná o rozsáhlý projekt (například ve velkých organizacích, nebo pokud společnost začíná s konceptem rovných příležitostí téměř od nuly), osvědčuje se otestovat navržená opatření nejprve v pilotním projektu. Výsledky vyhodnocení pilotu stejně jako rozhodnutí o úpravách je třeba oznámit nejen vedení společnosti, ale i řadovým zaměstnancům v rámci udržení jejich zájmu o projekt a získání jejich podpory pro realizované změny.

Je ovšem třeba počítat také s osobními stereotypy a předsudky, které mohou v praxi brzdit přijatá opatření. Cítí-li proto organizace, že zaměstnanci se ke konceptu rovných příležitostí staví rezervovaně a v praxi pokračují v neobjektivním, selektivním způsobu rozhodování a komunikace, je třeba přijatá opatření podpořit školeními, osobním koučováním apod.

19 Co si myslíte o…? Zpravodaj Rovné příležitosti do firem 10/05 - http://zpravodaj.genderstudies.cz

Prosazení rovných příležitostí mohou pomoci následující opatření:

- začlenění rovných příležitostí do vzdělávacího procesu, zejména vstupních a manažerských školení
- spolupráce s odbory na kontrole dodržování pravidel rovných příležitostí
- vytvoření pozice ombudsmana který hájí zájmy zaměstnanců
- jmenování tzv. šampionů diverzity (lidí, kteří provádějí osvětu, koučing a kontrolu)
- vytipování manažerů, kteří mohou sloužit jako osobní vzory
- zavedení samostatného procesu řízení diverzity (různorodosti) na pracovišti

Pokud se společnost rozhodne implementovat program rovných příležitostí, doporučuji tento problém uchopit v širších souvislostech, tak jak to dělá i společnost Hewlett-Packard. HP je společností, která se snaží dlouhodobě a konzistentně vytvářet rovné příležitosti nejenom pro ženy a muže, ale i pro lidi různých věkových kategorií, se zdravotním handicapem, různého vyznání a sexuální orientace. Důvody, které vedou naši společnost k tomu, aby se této oblasti věnovala, jsou velice pragmatické a jsou velice úzce svázané s potřebami byznysu. Diverzitní tým umožňuje lepší pochopení trhu, adresnější naplňování potřeb našich zákazníků, získávání nejtalentovanějších lidí a udržení zkušených odborníků. Diverzitní týmy jsou většinou inovativnější, kreativnější, mají širší škálu zkušeností. Diverzita znamená bezpečné a příjemné pracovní prostředí a celkově vyšší konkurenceschopnost. A tím větší zisk pro naše akcionáře.

Z praxe znám mnoho příkladů, jak může být programové vytváření rovnoprávného pracovního prostředí přínosné pro firmu. Například pokud si společnost udrží zkušenou obchodnici, která nastupuje na mateřskou dovolenou (například tím, že jí umožní pracovat na částečný úvazek z domova), nedojde k ohrožení vztahu se zákazníky, ušetří se náklady na nábor a zvýší se loajalita nejen dané pracovnice, ale i jejích kolegů, kteří vidí, že firma je ochotna vycházet schopným lidem vstříc. Problém slaďování osobního a pracovního života se netýká jen žen, pokud se zavede flexibilní organizace práce a home office, pomůže to všem zaměstnancům.

Alexandra Lemerová, Central and Eastern Europe Consulting & Integration Sales Manager, Hewlett-Packard[20]

20 Zdroj: Osobní rozhovor

5. ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI V ORGANIZAČNÍCH PROCESECH

Firmy, které si uvědomují, že nedostatek žen je pro efektivitu pracovních týmů spíše nevýhodou, se snaží o zajištění diverzity – v kontextu týmů i v rámci vedoucích pozic, a to prostřednictvím specifických programů. Jejich cílem je zvýšit podíl žen v managementu či překonat genderové stereotypy zakotvené ve firemní kultuře a získat opravdu talentované zaměstnance a zaměstnankyně. Právě genderové stereotypy, které přisuzují mužům a ženám určité vlastnosti a stojí za paušálním posuzováním schopností zaměstnanců, omezují okruh schopných a talentovaných osob, které mohou zastávat určité pozice.

Linda Sokačová, Gender Studies[21]

Zprávy z výzkumů, uvedené v předchozí kapitole, ukázaly, že v České republice přetrvává stereotypní rozdělení pracovních rolí. Stále se uplatňuje představa, že některé práce jsou vhodnější pro ženy a jiné pro muže, ačkoli v řadě případů k ní neexistuje jiné než zvykové opodstatnění. Nemocnice tak marně shánějí muže-ošetřovatele, kteří by lépe než ženy zastali fyzicky náročnou manipulaci s pacienty, zatímco například technologické společnosti se potýkají s výrazným nedostatkem žen.

Zkušenosti společností, jimž se daří prosazovat koncept různorodosti na pracovišti a budovat vyvážené týmy, dokazují, že nelze spoléhat na to, že změna přijde samočinnou cestou. Je třeba nastavit vnitřní procesy organizace tak, aby pomáhaly vyrovnanému zastoupení žen i mužů na všech úrovních organizace. K tomu napomáhají jednak nástroje zajišťující objektivitu hodnocení lidí, a jednak opatření namířená na zvýšení šancí pohlaví, které je v organizaci (či jejích vyšších řídících stupních) nedostatečně zastoupeno. Velmi často to bývá celý souhrn aktivit, jejichž cílem je zvýšit možnost sladění rodinného a pracovního života.

V HVB Bank jsme nabídli VŠEM zaměstnancům možnost flexibilní pracovní doby. Tedy část pevnou (od 9 do 15 hodin), kdy je každý zaměstnanec povinen být na pracovišti, a část flexibilní (od 6 do 9 hodin a od 15 do 20 hodin), kterou si zaměstnanec volí sám. Zavedení flexibilní pracovní doby však nebylo tak jednoduché, jak vše napohled vypadá. Neslo s sebou i „výchovnou manažerskou část" typu: „jak zajistit kontrolu nad prací podřízených, když já sám osobně nejsem na pracovišti". Malým projektem bylo zavedení možnosti práce z domova, tzv. home office, a tento projekt jsme zvládli i díky naší těsné spolupráci s oddělením IT. Dané technické řešení pro připojení se k mailu mimo naše kanceláře bylo jen prvním krokem přípravy implementace. Vedení banky celé řešení plně akceptovalo až po kompletaci právních opatření (vnitřní předpis, dodatky k pracovní smlouvě, vysílací dopis) či bezpečnostních opatření (bezpečnostní certifikát). A právě z bezpečnostních důvodů jsme home office zaváděli dvoufázově. Nejdříve jsme nabídli jen práci s maily, ve fázi druhé jsme nabídli i práci s přílohami a s přístupem do některých bankovních aplikací.

Štěpánka Zdvořáková, HR manažerka HVB Bank (nyní HR manager HYPO stavební spořitelna a. s).[22]

21 Linda Sokačová. Ženy v řídících pozicích. HR Forum. Červenec/srpen 2006
22 Štěpánka Zdvořáková. Maminkovská čísla a jak na ně. HR Forum. Červenec/srpen 2006

5.1 PRACOVNÍ PODMÍNKY

Dosažení rovných příležitostí pro muže a ženy na pracovišti může výrazně ovlivnit nabídka flexibilních pracovních podmínek. Stále častěji se hovoří o slaďování osobního a pracovního života. Mnozí zaměstnavatelé začali chápat, že tento čím dál používanější pojem není jen moderním morálním apelem, ale může představovat i významnou konkurenční výhodu na trhu práce. Pokud se totiž přizpůsobí individuální situaci zaměstnance, mohou pro sebe získat a udržet mnohem více schopných a úspěšných odborníků.

Slaďování osobního a pracovního života už není jen manažerskou teorií – na stále větším počtu pracovišť se stává realitou. Pro mě jako pro zaměstnavatele to znamená, že firmy si uvědomují, že je pro ně výhodné, když zaměstnancům poskytnou větší flexibilitu v organizaci jejich práce. A pro mě jako pro jednotlivce je to o schopnosti zorganizovat si práci tak, abych zvládl i své povinnosti a zájmy, které mám mimo svou práci. Pokud jsou systémy umožňující sladění osobního a pracovního života postaveny a představeny strukturovaným způsobem a pokud jsou dobře řízeny, vydělá na tom každá strana. Dnešní pracovní trh je velmi konkurenční. Pokud zaměstnavatelé chtějí zaujmout a udržet si zaměstnance, musí udělat něco navíc, aby byli atraktivní. A procesy nastavené na slaďování osobního a pracovního života mohou často být tou třešničkou na dortu, jež upoutá zejména zaměstnance, kteří se snaží získat v životě větší vyváženost.
Peter Ellwood, Chief Executive Officer, LloydsTSB[23]

Existuje řada lidí, kteří se vzhledem k momentální životní situaci nemohou vměstnat do klasického schématu pevné pracovní doby. Týká se to hlavně matek na mateřské či rodičovské dovolené, ale i otců pečujících o malé děti, pracovníků, kteří se starají o nemocné rodiče či kteří si rozšiřují kvalifikaci dalším studiem apod.

Flexibilní pracovní podmínky znamenají možnost uzpůsobení pracovní doby, případně místa výkonu práce osobním možnostem zaměstnance.

Flexibilní pracovní podmínky zahrnují mnoho možných úprav organizace práce, např:

- **pružná pracovní doba** (včetně ročních kont pracovní doby apod.)
- **zkrácená pracovní doba** (např. na 4 – 6 hodin, 4 dny v týdnu apod.)
- **částečné úvazky** (např. jen na dopoledne, na dva dny v týdnu, na jeden týden v měsíci apod.)
- **projektové úvazky** (pracovník pracuje jen v jednom či více vybraných projektů – jedná se vlastně o specifický částečný úvazek)
- **práce z domova** (pracovník není 100% času v kanceláři, ale v dohodnutém čase pracuje v místě bydliště)
- **teleworking** (práce na telefonu z místa bydliště)
- **sdílení pracovní funkce** (kdy se střídají dva lidé v jednom pracovním úvazku)

Flexibilní uspořádání pracovní doby nevyžaduje velké investice. Podstatná je však energie vložená do změny systému. Jako bariéra se však v praxi ukazuje jednak problém s důvěrou (někteří vedoucí se obávají, zda jejich zaměstnanci pracující doma opravdu věnují čas svým pracovním povinnostem) a jednak složitější koordinace a organizace práce.

Respondentka Výzkumu potřeb personalistů:

Manažeři nedokážou pracovat s tím, že tam mají ženu jenom půl dne, tři dny v týdnu… Podle mého je hlavním problémem organizace práce, leadership, je to, v čem my naprosto pokulháváme a v čem já vidím ten problém, proč ženy nemůžou pracovat na part-time, flexi-time… ve svém oddělení jsem chtěla otevřít místo na zkrácený úvazek, chtěla jsem si zkusit, co to je, řídit takhle člověka. Mám tam pozici asistentky, na šest hodin, nebylo to snadné, na druhou stranu mám výbornou asistentku… Ze začátku bylo náročné to řízení. Musím ji den předtím úkolovat, musím si to rozvrhnout. Je to problém pro lidi, kteří mají problém s organizací času práce…“[24]

Flexibilní organizace práce tedy klade vyšší nároky na manažerské schopnosti nadřízených. Kontrola výsledků je snazší v případě zavedení kvalitního systému řízení podle cílů, ve kterém zaměstnanci nejsou hodnoceni podle odpracovaných hodin, ale podle prokázaného splnění zadaných úkolů. Organizaci práce pak napomůže především dobré plánování a pravidelná komunikace.

23 The CEO who gave his bank balance. People Management. Online: http://www.peoplemanagement.co.uk
24 Štěpán Jurajda, Věra Kuchařová, Kateřina Machovcová a kolektiv (2006). Kariéra - Rodina - Rovné příležitosti. Gender Studies, o.p.s.

PŘÍPADOVÁ STUDIE: COMMERZBANK, NĚMECKO[25]

Německá finanční společnost **Commerzbank**, která se svými 32 tisíci zaměstnanců (z toho v Německu 25 tisíc) patří v **evropském měřítku k první dvacítce největších bank, je přímo učebnicovým p**říkladem podniku, který se problematice rovných příležitostí věnuje dlouhodobě.

Projekt **„Ženy v moderním bankovnictví"** odstartoval v roce 1989 četné aktivity pro zaměstnankyně a spolupracovnice banky s cílem dosáhnout rovných příležitostí. Tento projekt byl v roce 1998 změněn na **„Consens"**, protože se od poloviny 90. let projevoval stoupající zájem mužů o otázky rovných šancí. V zájmu mužů i žen je masivněji podporováno zapojení mužů do rodinné práce, takže postupně téma **„Muž a rodina"** doplňuje dosavadní koncepční úvahy o slaďování profesního a rodinného života. Pryč jsou doby, kdy v německých podnicích byly rodinné otázky chápány jako soukromé rodinné záležitosti nebo jako záležitosti státu. Commerzbank se cíleně věnuje prorodinné personální politice s vědomím, že stále více žen usiluje o slaďování profesního a rodinného života. Jak matky, tak otcové potřebují proto individuální a flexibilní pracovní dobu, která ušetří jak zaměstnavatelům, tak zaměstnancům čas i peníze. Četná opatření ke znovu zapojení do práce po rodičovské dovolené od počátku 90. let sledují opět stejný cíl: rovné příležitosti. Od poloviny 90. let možnosti flexibilních podpor pro rodiče v období výchovy dětí zaměstnanců/kyň Commerzbanky výrazně narostly.

Se zřetelem na tyto cíle podporuje Commerzbank rodiče prostřednictvím:

1. **flexibilního pracovního modelu a prací doma** (Telearbeit)
2. **programu znovuzapojení do práce** (Comeback Plus)
3. **podnikem podporované péče o děti** (využitím Familienservice, finančních přídavků na péči o děti, podpor při ošetřování nemocných dětí atd.)

Flexibilní pracovní uspořádání

V roce 1993 odstartoval projekt *Teilzeit* – tedy částečné pracovní doby. Tehdy ji využívalo 9,8 % zaměstnanců/kyň, po deseti letech již 18% zaměstnanců. Možností je mnoho, od klasického modelu, tedy poloviční pracovní doby, přičemž banka umožňuje svým zaměstnancům/kyním rozdělit ji na stejný počet hodin denně, na několik dní v týdnu nebo na rytmus týden pracovní, týden volna, při podmínce zachování pravidelnosti. V případě, že se o pracovní místo zaměstnanci/kyně dělí (musí jít však o stejné pracovní úkoly, které mohou být zpracovány nezávisle na konkrétní osobě), jde o job-sharing. Zkrácený úvazek o jeden volný den v týdnu využívají většinou zaměstnanci/kyně, kteří se dále vzdělávají nebo potřebují pro sebe víc volna. Commerzbank umožňuje svým zaměstnancům/kyním i dlouhodobější volno, když se chtějí dále vzdělávat, mít víc času pro rodinu nebo třeba uskutečnit dovolenou svých snů. V tomto případě si zaměstnanec/kyně může čas „uspořit" delší prací a vzít si pak volno v bloku.

V roce 1998 zavedla Commerzbank částečnou práci doma – *Telearbeit*, od této doby rovněž umožňuje postupný přechod do důchodu snižováním úvazků zaměstnancům/kyním starším 55 let, eventuálně odchod do předčasného důchodu zaměstnancům/kyním starším 60 let, přičemž banka svým zaměstnancům/kyním připlácí důchodové pojištění.

Sladění rodinného a pracovního života

Sladění profesního a rodinného života je už „klasikou" problematiky rovných šancí. Starat se o rodinu znamená ve většině případů pro rodiče redukovat profesní život nebo ho dokonce na určitou dobu přerušit. S delším přerušením práce jsou pochopitelně spojené nevýhody nebo vyjádřeno jinak – zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří pracují bez přerušení, mají lepší vyhlídky na profesní vzestup. Proto byl už v roce 1990 zaveden první program pro ty, kdo i během „rodinné fáze" chtějí zůstat s bankou v kontaktu. Jeho cílem bylo a je ulehčit sladění profesního a rodinného života. V roce 1998 zahájila Commerzbank program „Comeback Plus" (Návrat Plus), týkající se postupného zapojení do pracovního procesu matek a otců, kteří byli nebo jsou na rodičovské dovolené. Tento program platí pro všechny rodiče, kteří jsou na rodičovské dovolené a jejichž dítě se narodilo po 1. květnu 1998 a je součástí nové podnikové smlouvy. Možnost rodičovské dovolené se prodloužila na tři a půl roku. Na každém z rodičů záleží, jak rychle chtějí znovu nastoupit do práce. Personální oddělení zvou matky k plánovacímu pohovoru po devíti měsících od narození dítěte, další schůzka se odehrává šest měsíců před plánovaným koncem rodičovské dovolené.

Pro rodiče, kteří chtějí spojit profesi a rodinu, nabízí banka speciální program. Jeho cílem je rychlý návrat – pokud si to přejí a pro banku je to možné – na částečný úvazek. Zkušenosti ukazují, že nástup na stejnou profesní úroveň je o to snazší, čím dříve je navázán pracovní kontakt. Zaměstnankyně či zaměstnanci převezmou ve druhém roce rodičovské dovolené zastoupení minimálně na 160 hodin ročně a ve třetím roce na 200 hodin. Jejich pracovní doba během tohoto období se přizpůsobuje jejich přání, sami si určují pracovní rytmus, buď denně, nebo v některé dny, týdně atd.

25 Zdroj: Pavla Frýdlová. Programy rovných příležitostí v německé Commerzbank. Speciální vydání elektronického zpravodaje Rovné příležitosti do firem. Gender Studies o.p.s. 2006

Bankou podporovaná péče o děti: využití *Familienservice*, finančních přídavků na péči o děti, podpor při ošetřování nemocných dětí, zajištění péče o děti v mimořádných situacích.

Oddělení služeb rodině (Familienservice) – zprostředkovává informace o jeslích a školkách v blízkosti poboček, o volných místech v nich, pracovníci také pomáhají při hledání pečovatelky (chůvy, au pair), které jsou vybrány na základě doporučení. Oddělení se stará také o různé akce a slavnosti pro děti, které banka pořádá, zjišťuje informace o možnostech pobytů a aktivit pro děti během prázdnin. Toto poradenství je pro všechny zaměstnance banky bezplatné, výlohy za školky nebo pečovatelky si platí rodiče, mohou však na ně dostat finanční příspěvek. Vlastní podnikové mateřské školky Commerzbank nemá.

V případě nemoci dětí mají rodiče (matka nebo otec) zaměstnaní u Commerzbank nárok na 10 volných dní v roce na ošetřování nemocného dítěte nebo dětí do 12ti let, matky samoživitelky na 20 dní v roce, což je víc, než umožňuje zákon. V případě potřeby mohou samozřejmě rodiče zůstat doma i déle, vzít si dovolenou nebo neplacené volno. Zaměstnanci oddělení služeb rodině řeší finanční otázky v takových případech s rodiči individuálně, a je možná i finanční podpora.

Příkladným příspěvkem k personální politice rovných příležitostí a slučitelnosti rodiny a povolání je projekt *Kids and Co. – Péče o děti v mimořádných situacích*, který jako modelový uvedla do provozu centrála banky ve Frankfurtu koncem roku 1999. Děti od jednoho roku do dvanácti let mohou pod dohledem pedagogů pobývat celodenně, výjimečně také o víkendech, ve speciálně k tomu vyhrazených prostorách ve vnitřní části města, nedaleko centrální budovy banky ve Frankfurtu. Rodiče tuto službu využívají v případech nečekaných pracovních termínů, návštěv seminářů a kurzů dalšího vzdělávání, v případě, že někdo z rodiny, kdo se o dítě stará pravidelně, nečekaně nemůže, v situacích osobní krize, rozvodu, nemoci i úmrtí. Kdyby toto zařízení neexistovalo, víc jak třetina rodičů, kteří ho využívají, by musela nepředvídané pracovní termíny zrušit, respektive tu práci buď neudělat, nebo odložit na později, zkrátka nemohla by být zaměstnavateli k dispozici, nebo jenom omezeně. Když vědí, že o děti je dobře postaráno, mohou se na práci lépe soustředit, výsledkem je pokles chyb a zvýšení kvality práce. Klaus Müller-Gebel z personálního oddělení Commerzbanky zdůrazňuje, že se podobné investice jako do Kids and Co. vyplatí: *Vyplatí se, když rodiče nemusí zůstat s dětmi doma, když je například au-pair nemocná. A když si rodiče nemusí dělat starosti o své děti, přistupují ke svým pracovním úkolům s větším nasazením a angažovaností.*

V Commerzbance vycházejí z předpokladu, že úspěch podniku závisí do velké míry na spokojenosti jeho zaměstnanců. A nasazení a motivace zaměstnanců stojí v přímé úměře k jejich vztahu k zákazníkům. Flexibilita pracovního nasazení zaměstnanců je ovlivněna rodinnou a podnikovou potřebou času. Takže ulehčení rodině je okamžitě spojeno s tím, že rodiče jsou víc k dispozici podniku: pro práci navíc, o víkendu a svátcích, pro přesčasy, delší pracovní cesty, pobyty v zahraničí nebo další vzdělávání mimo pracovní dobu. Rodiče to oceňují jako významný přínos od zaměstnavatele.

Čím větší kvalifikace, tím rychleji se roztáčí individuální spirála. To platí především pro ženy s vysokou kvalifikací. Rodiče, kteří využívají služeb Kids a Co, patří většinou mezi dobře vydělávající střední třídu. Paradoxně jsou tito rodiče současně orientováni jak na kariéru, tak na rodinu.

Stále více odborných studií ukazuje, že výkonnost v zaměstnání víc závisí na sociálních souvislostech než na samotných pracovních podmínkách.

KONTROLNÍ OTÁZKY:

- Nabízí vaše organizace flexibilní pracovní dobu?
- Umožňujete vašim zaměstnancům pracovat na částečný či sdílený úvazek?
- Umožňujete zaměstnancům, pokud to dovoluje povaha jejich pracovní funkce, pracovat z domova?
- Je nabídka úprav pracovní doby ve vaší organizaci dostatečně pružná, aby opravdu pomohla zaměstnancům ve sladění osobního a pracovního života?
- Máte zavedený systém řízení podle cílů, který podporuje využívání pružné pracovní doby?
- Školíte či koučujete manažery v oblasti efektivní organizace práce, aby dokázali řídit tým pracující v pružném režimu?

5. 2 MATEŘSKÁ A RODIČOVSKÁ DOVOLENÁ

Řada společností zareagovala na současný nárůst porodnosti v Česku a pracuje na posílení kontaktu s matkami (případně otci) na mateřské a rodičovské dovolené. Zároveň se snaží se i usnadnit nebo uspíšit jejich návrat do pracovního procesu. A to nejen skrze **pozvání na firemní akce**, ale třeba i na **školení** a do **jazykových kurzů** či díky **zapojení do firemních projektů**. Osvědčilo se také zasílání důležitých informací o dění a změnách ve firmě a **pravidelná komunikace personalistů, případně přímých nadřízených, s rodiči**, kteří jsou s dětmi doma. Jde o to, aby zaměstnanci neztratili kontakt s organizací a svým oborem. Společnosti, které mají propracovaný proces plánování mateřské a rodičovské dovolené, jsou si dobře vědomy, že se jim finančně více vyplatí si své odborníky udržet než hledat, zaučovat a školit nové.

Mateřská a rodičovská dovolená nemusí znamenat dlouhodobé přerušení kontaktu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pravidelná komunikace s rodiči na MD/RD napomáhá udržení kvalifikace a loajality k zaměstnavateli a usnadňuje opětovné začlenění zpět do pracovního procesu.

Návrat do pracovního života po rodičovské pauze je třeba dobře naplánovat tak, aby organizace mohla poskytnout (jak je tomu ze zákona povinna) matkám a otcům odpovídající uplatnění. Je třeba zohlednit, že délka mateřské i rodičovské dovolené bývá individuální, a ne vždy odpovídá předem odhadnuté době. Právě proto je podstatný již zmíněný pravidelný kontakt s pracovníky-rodiči. **Dřívější návrat usnadní již zmíněná pružná pracovní doba**, zkrácené či projektové úvazky, sdílení pracovní pozice, možnost práce z domova a zaměstnanecké výhody orientované na rodinu (např. školka na pracovišti, příspěvky na hlídání dětí apod).

V případě, že se rodiče malých dětí nemohou z jakéhokoli důvodu vrátit do svého původního zaměstnání, měla by jim organizace být schopna poskytnout **náhradní pracovní pozici**, která lépe vyhovuje jejich potřebám, či případně **adekvátní finanční náhradu,** pokud je překážka na straně zaměstnavatele (např. pracovní místo bylo při reorganizaci zrušeno). Solidní společnosti v takových případech nabízejí zaměstnancům i tzv. outplacement, neboli **profesionální pomoc při hledání nového zaměstnání**.

PŘÍPADOVÁ STUDIE: PIVOVARY STAROPRAMEN, ČESKÁ REPUBLIKA[26]

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. Jako jedna z mála organizací u nás má zastoupen padesátiprocentní podíl žen v top managementu, neboť při obsazování volné pozice zvažuje přijetí muže či ženy, aby tým byl genderově vyvážený a nechyběly podněty od obou pohlaví.

Problematikou rovných příležitostí žen a mužů se společnost Pivovary Staropramen začala zabývat postupně, jednalo se o pozvolnou změnu v akceptaci pojetí rovných příležitostí i šíření změn z oddělení do oddělení nebo napříč řídícími úrovněmi. Nejednalo se tedy o realizaci ucelených projektů, spíše v rámci řešení jiných každodenních problémů byl postupně zohledňován genderový aspekt.

Jednou z výjimek, kdy byl realizován komplexní projekt, byla iniciativa nazvaná Reintegrace žen po mateřské a rodičovské dovolené, jejímž cílem byla eliminace souvisejících rizik a nákladů. Šestiměsíční mateřská dovolená obvykle přecházející do rodičovské dovolené do tří let věku dítěte bývá často ještě prodlužována 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. Manažeři projevují neochotu začlenit matky po mateřské a rodičovské dovolené zpět, protože se obávají zejména zvýšených absencí kvůli onemocnění dítěte, neochoty vykonávat přesčasy a pracovní cesty a kvalifikační a znalostní eroze v průběhu mateřské a rodičovské dovolené. Svou roli hraje také stereotypní předpoklad, že se ženy vrací do zaměstnání zejména z finančních důvodů – sebeuplatnění, seberealizace, profesionální ambice a kariéra jsou považovány u žen často za nepodstatné

Mirka Kroupová, manažerka pro odměňování a benefity společnost Pivovary Staropramen, je přesvědčena, že jakkoli se v krátkodobém horizontu jedná o argumentaci snad pochopitelnou, ze střednědobého nebo dlouhodobého hlediska jde o krátkozraké nahlížení významu zaměstnaných žen pro společnost. „Firmy často argumentují tím, že prosazovat rovné příležitosti je drahé, neefektivní a vhodné snad jen pro velké firmy. Dle mého názoru je tomu naopak – při troše dobré vůle lze nalézt modely řešení, které nestojí téměř nic a přinášejí značný efekt," říká.

Společnost Pivovary Staropramen se proto v rámci projektu Reintegrace žen po mateřské a rodičovské dovolené rozhodla přijmout následující konkrétní řešení:

26 Zdroj: Mirka Kroupová. Slaďování kariéry s rodinou. HR Forum. Listopad 2006

1. Nezapomínat na matky a otce v průběhu mateřské a rodičovské dovolené:

- „Výstupní“ pohovory s ženami odcházejícími na MD – ženy jsou informovány o právech a nárocích během MD a při návratu zpět, možnosti spolupráce během MD a je zmapován jejich zájem ohledně návratu
- Podpora sociálních kontaktů s firmou – např. účast na firemních setkáních, sportovních nebo společenských akcích
- Pracovní kontinuita i při rodičovské dovolené – krátkodobé záskoky za nemocné kolegy, analýzy, překlady, organizační pomoc při pořádání firemních akcí apod. Další možností jsou zkrácené úvazky (již od 1 dne v týdnu) a jejich postupný nárůst dle vývoje rodinné situace a potřeb firmy
- Rozvoj a vzdělávání – ženám na MD a RD je umožněn přístup k firemním vzdělávacím aktivitám i v průběhu rodičovské dovolené, např. tam, kde nevznikají náklady za dalšího účastníka
- Nabídka benefitů – a to i těch, které nejsou spojeny s výkonem práce. Rodičům je umožněna účast na společných kulturních a sportovních akcích, nabídky slev pro zaměstnance apod.
- Zasílání informací o zásadních firemních změnách – změny vlastníka, organizační struktury apod.

2. Průběžná příprava na návrat matek ve spolupráci s manažery:

- S ročním předstihem jsou manažerům zasílány informace o předpokládaném nebo ohlášeném návratu matek – v červnu a prosinci tak, aby jejich návrat mohl být zohledněn v rozpočtu
- Interní nábor – s ohledem na kvalifikaci a zájem matek společnost nabízí interně obsazovaná místa i v době, kdy matky svůj návrat ještě neavizují. Důvodem je dát ženám šanci zvážit atraktivitu nabídky a případně přehodnotit termín návratu.
- Manažeři jsou průběžně informováni o aktuálních nárocích matek, o jejich kvalifikaci
- Společnost je v kontaktu s matkami a realisticky informuje o možnostech jejich uplatnění ve firmě

3. Před návratem a při návratu do zaměstnání:

- Rodičům je prezentována nabídka míst ve školce
- Znovu jim umožněna účast na vstupním školení, popř. další zákonných nebo jiných školeních jako při nástupu nového zaměstnance pro usnadnění orientace a readaptace

4. Pokud návrat není možný (např. místo zaniklo a jiné vhodné neexistuje, žena nechce dojíždět, apod.):

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

Mirka Kroupová je přesvědčena, že přijatý program reintegrace matek a otců po mateřské a rodičovské dovolené vyžaduje zanedbatelné náklady, a naopak přináší řadu výhod: „Pozitivní image firmy podporující rodinu zabraňuje zvýšené fluktuaci a ulehčuje nám hledání nových zaměstnanců. Podnik podporující rodinu je atraktivním zaměstnavatelem,“ uvádí. „Nevstřícné postoje k matkám se nezdravě odrážejí do firemní kultury: nevhodné chování ke skupině osob je předjímáno jako tendence podobně se chovat k ostatním. To se projeví v nespokojenosti, snížené loajalitě a motivaci zaměstnanců a může to působit negativně i na zákazníky. Náš program navíc brání odlivu podnikového know-how, kde vzniká riziko, že naše zdroje a znalosti získá konkurence. Důležité jsou i finanční faktory, jako je eliminace dalších nákladů na odstupné, na opětovný nábor personálu a na zaškolení a rozvoj nových pracovních sil. Jde o zhodnocení investice vložené do adaptace, vzdělávání a rozvoje žen před mateřskou dovolenou. V neposlední řadě bych jmenovala zlepšení vztahů se zaměstnanci i s odbory,“ dodává.

Projekt reintegrace matek a otců zpět do práce byl ve společnosti Pivovary Staropramen vyhodnocen jako úspěšný, a to jak v přístupech manažerů k matkám, tak v myslích rodičů samotných. Určité obavy managementu se ovšem vztahují k brzké budoucnosti s důsledky současného baby boomu v kombinaci s minimem míst v jeslích a mateřských školách s neflexibilní a časově omezenou otvírací dobou. „Bude třeba hledat nové možnosti, jak eliminovat bariéry,“ předpokládá Mirka Kroupová.

KONTROLNÍ OTÁZKY:

- Provádí vaše organizace pohovory s rodiči odcházejícími na mateřskou/rodičovskou dovolenou, aby byli informováni o možnostech spolupráce během MD/RD (mateřské dovolené/rodičovské dovolené) a o návratu zpět?
- Udržujete pravidelný kontakt s rodiči na MD/RD a posíláte jim informace o dění a změnách v organizaci?
- Nabízíte rodičům na MD/RD možnost účastnit se firemních společenských či sportovních akcí a školení?
- Poskytujete rodičům na MD/RD alespoň některé zaměstnanecké výhody?
- Je u vás možnost umístit děti do firemní školky/jeslí?
- Vedete manažery k tomu, aby byli schopni plánovat příležitosti pro případné pracovní zapojení rodičů jak během MD/RD, tak po jejich návratu zpět do zaměstnání?
- Pomáháte rodičům, kteří se po MD/RD nemohou vrátit do svého původního zaměstnání, s hledáním nového uplatnění?

5. 3 KOMPETENČNÍ MODEL

Kromě programů zaměřených na slaďování osobního a pracovního života je pro podporu rovnoprávného uplatnění žen i mužů na všech úrovních organizace klíčové, aby v organizaci existoval objektivní systém hodnocení lidí, ať už při náboru zvenčí, či při posuzování výkonu a potenciálu stávajících zaměstnanců a zaměstnankyň a při výběru adeptů a adeptek na povýšení.

Důležitá je možnost opřít se o pevně dané a všem pracovníkům známé normy. K těm patří i tzv. kompetenční model čili **stanovený vzor požadovaného chování zaměstnanců** v organizaci. Termín „kompetenční“ zde není odvozen od českého slova kompetence ve smyslu pravomoci, ale vychází z anglického pojmu *competency* označujícího dovednost nebo způsobilost.
Prostřednictvím kompetenčního modelu organizace sděluje svým zaměstnancům, jak mají v práci jednat, aby byli pozitivně hodnoceni.

Kompetenční model nenahrazuje obsáhlejší dokumenty popisující platné interní normy jako například pracovní řád či kodex chování zaměstnance. Jeho úlohou je jasně a stručně připomínat základní pracovní hodnoty. Společnosti, které svou kulturu cíleně budují, kompetenční model využívají jako **jednotící podklad ostatních personálních procesů**. Tím výrazně napomáhají objektivitě hodnocení potenciálních i stávajících zaměstnanců, neboť kompetenční model všem hodnotitelům stále připomíná, jaká jsou pravidla.

Kompetenční model je pro nás páteří většiny HR procesů. Podle něj se řídí výběr nových zaměstnanců, stejně jako hodnocení, kariérové plánování a odměňování. Navíc je důležitým komunikačním nástrojem uvnitř i navenek. Skrze něj sdělujeme našim zaměstnancům, klientům i obchodním partnerům, podle jakých pravidel pracujeme a jaké chování oceňujeme.
Tereza Kožuská, Senior HR manažerka společnosti GE Money[27]

Kompetenční model, který podporuje vyvážené uplatnění žen a mužů, by měl:
- obsahovat kompetence tradičně připisované spíše ženám (komunikační schopnosti, diplomacie, empatie, participativní vedení)
- podporovat různorodost na pracovišti
- podněcovat otevřenou kulturu a konstruktivní atmosféru

27 Hana Velíšková. Rovné příležitosti v HR procesech. HR Forum. Červenec/srpen 2006

Úryvek z manažerského kompetenčního modelu, který podporuje rovnoprávné uplatnění žen i mužů:

Kompetence	hování
Participativní vedení	▪ deleguje rozhodovací pravomoci a sdílí informace ▪ motivuje členy týmu prostřednictvím poskytování příležitostí k odbornému i osobnostnímu růstu ▪ koučuje členy týmu tak, aby co nejlépe rozvinuli svůj jedinečný potenciál
Vize	▪ určuje správný směr budoucího vývoje ▪ hledá nové příležitosti v různorodých sférách ▪ dává členům týmu příležitost, aby se podíleli na tvorbě vize a strategie
Komunikační schopnosti	▪ projevuje empatii při jednání s druhými, dokáže naslouchat ▪ přizpůsobuje svůj komunikační styl pro usnadnění vzájemné spolupráce ▪ dokáže si přirozeně získat zájem a respekt druhých

PŘÍPADOVÁ STUDIE: MICROSOFT, ČESKÁ REPUBLIKA[28]

Společnost Microsoft byla založena v roce 1975 a je světovým lídrem v poskytování softwaru, služeb a řešení, které pomáhají lidem a firmám po celém světě plně realizovat jejich potenciál. Česká pobočka společnosti Microsoft Corporation zahájila svoji činnost v roce 1992.

V Microsoftu věří, že různorodost národností, vyznání a názorů bez ohledu na pohlaví zvyšuje pracovní nasazení zaměstnanců a obohacuje firemní produkty i komunitu, v níž Microsoft působí. „Na podporu rovných šancí jsme hrdí," říká Martina Šmidochová, personální ředitelka společnosti Microsoft. „Neděláme rozdíly, zda se jedná o ženy, či muže, zda jsou svobodní, nebo mají rodinu. Pro každého zaměstnance se snažíme vytvořit prostředí, ve kterém se mu dobře pracuje a které mu nabízí rovnováhu mezi pracovním a osobním životem stejně jako možnost dále růst a rozvíjet svůj potenciál. O zajištění rozmanitosti a příjemného pracovního prostředí pro všechny zaměstnance se stará globální Diversity Commitee. Naše snaha porozumět rozdílům a ocenit jejich přínosy roste s tím, jak se mění prostředí globálního trhu a vnímání potřeb celé společnosti."

Trvalý růst společnosti Microsoft celosvětově i v rámci české pobočky souvisí se zásadním důrazem na podporu osobního rozvoje zaměstnanců, kteří mají největší podíl na celkovém úspěchu společnosti, i na vynikajícím postavení české pobočky a jejím vnímání veřejností. Svým zaměstnancům nabízí Microsoft uplatnění v jedné z nejuznávanějších firem světa, ale zároveň jim poskytuje kvalitní zázemí a možnost věnovat se péči o rodinu či se účastnit charitativní práce. Microsoft jako firma jde svým zaměstnancům příkladem, celosvětově, i v České republice, kde podporuje mimo jiné projekt Počítače proti bariérám. Ne náhodou patří Microsoft mezi nejvyhledávanější zaměstnavatele v České republice i v celém regionu střední a východní Evropy.[29]

Microsoft celosvětově uznává hodnoty, které přímo předurčují otevřený a nediskriminační přístup k zaměstnancům a podporují sebevědomí jednotlivců i celé společnosti:

- Čestnost a upřímnost
- Nadšení pro zákazníky, partnery a technologii
- Otevřenost, respekt k ostatním
- Ochota přijmout velké výzvy a zvládnout je
- Sebekritičnost, zvědavost a chuť k osobnímu růstu
- Odpovědnost za závazky, výsledky a kvalitu

Na základě těchto hodnot a zodpovědného přístupu k podnikání a společnosti, v níž Microsoft působí, vycházejí

28 Zdroj: případovou studii poskytla Martina Šmidochová, personální ředitelka společnosti Microsoft

29 5. místo v anketě Hewitt Nejlepší zaměstnavatelé 2006 (Česká republika), 17. místo v anketě Hewitt Nejlepší zaměstnavatelé 2006 (středo- a východoevropský region), 4. místo žebříčku Nejžádanější zaměstnavatel roku 2005 (Součást ocenění Credit Suisse Zaměstnavatel roku 2005)

dílčí projekty pro podporu rovných příležitostí v rámci firemní kultury.

Informační technologie společnost dlouhodobě vnímá jako doménu mužů. Microsoft se toto vnímání snaží svým přístupem změnit. „Při výběru nových zaměstnanců nabízíme rádi ženám i technické pozice a agenturám, které pro vyhledávání pracovníků využíváme, nabízíme odměnu za vyhledání vhodných kandidátek," uvádí Martina Šmidochová. V současnosti se ženy podílejí na vedení českého zastoupení společnosti Microsoft dvaceti procenty. Ženy v Microsoftu řídí například oblast personální politiky, marketing nebo obchodní vztahy s organizacemi státní správy a samosprávy. Své zkušenosti mohou vyměňovat na mezinárodní úrovni na pravidelných setkáních žen Microsoftu.

Microsoft rovněž věnuje velkou podporu rodičům na mateřské a rodičovské dovolené. „Přírůstek do rodiny zaměstnance je pro Microsoft krásná událost," usmívá se Martina Šmidochová. „Aby ji nekalily obavy z přerušení kariéry, umožňujeme zaměstnancům návrat do práce bez narušení jejich profesního statusu, tedy pokud je to možné, vrátí se na stejný post, jaký zastávali před odchodem na rodičovskou dovolenou." Pokud se rodiče chtějí vrátit do práce, musí být také oni sami aktivní v komunikaci se společností. Jejich opětovné zapojení do pracovního procesu, způsob tohoto zapojení a případný výběr nové pozice nebo rozhodnutí o návratu na původní pozici je věcí vzájemné dohody.

Je důležité si uvědomit, že Microsoft je společnost, která se stále velmi rychle mění. „Žijeme v prostředí informačních technologií, které se rychle rozvíjejí, a Microsoft na tento vývoj pružně reaguje," upozorňuje Martina Šmidochová. „Proto v průběhu těhotenství a mateřství pomáháme maminkám i tatínkům na rodičovské dovolené udržovat kontakt s kolegy a nabízíme jim možnost pracovat z domova, na zkrácený úvazek či účast na školeních. Rodičům zároveň zůstává přístup do firemní sítě a k elektronické poště." Tento aktivní přístup zvyšuje sebevědomí rodičů, kteří se necítí vyřazeni z běžného pracovního života, a náročné období péče o dítě nesnižuje jejich schopnost obstát v praxi. Naopak, starost o dítě a zajištění domácnosti dává rodičům nové zkušenosti a manažerské dovednosti, které mohou úspěšně využívat ve své práci.

Rodiče v Microsoftu budou mít od července 2007 k dispozici také webové stránky s tipy na skloubení pracovních povinností a ostatních součástí života, odpočinku, zábavy i rodiny.

Microsoft si uvědomuje, že spokojený zaměstnanec je pro firmu vždy větším přínosem než unavený, přepracovaný člověk. Společnost proto dbá na vyvážení pracovní zátěže svých zaměstnanců a jejich osobních zájmů a potřeb. Zaměstnancům Microsoft dává možnost pracovat několik dní v měsíci z domova a v případě péče o blízkou osobu mohou zaměstnanci čerpat zvláštní volno. Součástí programu Microsoftu pro vyvážení pracovního a osobního života je zároveň podpora profesního rozvoje formou školení, stáží v různých pobočkách Microsoftu a účasti na odborných konferencích po celém světě.

Microsoft podporuje zdravý životní styl svých zaměstnanců a soustředí se i na spokojenost jejich rodin. Pro rodiny svých pracovníků pořádá každý rok celou řadu kulturních i sportovních akcí, které stmelují rodiny společnými zážitky a zároveň představují blízkým svých zaměstnanců vnitřní kulturu a fungování firmy.

Microsoft věří, že každý člověk má potenciál něco dokázat. Lidé ale někdy potřebují prostředky, které jim pomohou svůj potenciál objevit a využít. Microsoft se proto snaží pomáhat objevovat skrytý potenciál lidí, kteří jsou z nějakého důvodu v nepříznivém postavení prostřednictvím programu Potenciál bez hranic. Microsoft zároveň podněcuje své zaměstnance k tomu, aby věnovali tři dny své práce charitativní činnosti podle vlastního výběru.

V České republice se Microsoft ve spolupráci s Nadací Charty 77 od roku 1996 soustředí na podporu programu Počítače proti bariérám. Cílem tohoto projektu je pomoci postiženým občanům uplatnit se v běžném životě prostřednictvím informačních technologií, které dokáží odstranit řadu fyzických i psychických bariér. Microsoft za dobu trvání projektu nadaci věnoval finanční prostředky a software v hodnotě více než 78,5 milionů korun. Peníze byly v rámci projektu použity na vybudování čtrnácti výukových center po celé České republice. Díky této konkrétní pomoci bylo vyškoleno více než 1400 hendikepovaných lidí, a z toho 111 nalezlo práci.

KONTROLNÍ OTÁZKY:

- Má vaše organizace stanovený kompetenční model reflektující firemní hodnoty?
- Podporuje váš kompetenční model rovnoprávné zastoupení žen a mužů na všech úrovních organizace?
- Je váš kompetenční model propojený s ostatními procesy řízení a rozvoje lidí (náborem, hodnocením, rozvojem apod.?
- Dokážou vaši zaměstnanci bez přípravy vyjmenovat hlavní kompetence?
- Poměřujete pravidelně jednání liniových manažerů s kompetenčním modelem?

5. 4 NÁBOR A VÝBĚR

Nábor a výběr patří k procesům, kde dochází k diskriminaci nejčastěji, a to i přesto, že za ni, pokud je organizaci prokázána, hrozí vysoké finanční postihy. Personalisté i náborové agentury potvrzují, že v myšlení řady lidí bohužel stále přetrvávají předsudky – nejčastěji vůči kandidátům vyššího věku, se zdravotním postižením a vůči matkám s malými dětmi. Většinou se projevuje snaha vysvětlit tyto předsudky jako „logické" – například někteří vedoucí uvádějí, že se brání náboru mladých žen, protože „mohou odejít na mateřskou". Ve skutečnosti tato „logika" pokulhává – například pravděpodobnost, že mladá žena odejde do dvou let na mateřskou dovolenou, je mnohem nižší, než že kterýkoli jiný zaměstnanec odejde ke konkurenci (nehledě na to, že nikde není řečeno, jak dlouhá by případná mateřská pauza byla).

Správně nastavený proces náboru a výběru je klíčovým prostředkem k tomu, aby organizace měla správné lidi na správných místech. Proto je podstatné, aby byly hodnoceny objektivní předpoklady kandidátů pro výkon práce. Jen tehdy, když organizace nediskriminuje, je schopna najímat si opravdu ty nejlepší.

Kvůli nelogickému uplatňování stereotypů jsou stále některé profese rozděleny na „ženské" (například mzdová účetní, asistentka, zdravotní sestra apod.) a „mužské" (řidič, programátor, výrobní ředitel), ačkoli k tomu v praxi není žádné opodstatnění. Stereotypní rozdělení zaměstnání nadále podporují i některé inzeráty tím, že předem předjímají vhodnost jednoho pohlaví – a to i přesto, že je to protizákonné. Občas se také bohužel lze setkat s názorem, že ženy nemají o kariéru zájem, ve vedoucích pozicích jim chybí rozhodnost (či jakákoli jiná vlastnost připisovaná více mužům), anebo že žena není vhodným nadřízeným pro převážně mužský kolektiv. Přitom mnoho úspěšných vrcholových manažerek v praxi dokazuje opak!

Ženy v dnešní době dosahují stejného vzdělání jako muži, proto je správné, aby měly také stejnou šanci využít svého potenciálu. Dosáhnout se totiž dá úplně všeho. Kritériem pro dosažení úspěchu jsou schopnosti, výkon a vůle, nikoliv příslušnost k národu, rase či pohlaví. Je nepopiratelným faktem, že ženský a mužský přístup k problémům, a tedy i k řízení, je odlišný. Pozorovat, jak na sebe lidé v práci vzájemně působí, je velice zajímavé. Je zjevné, že jak muži, tak ženy mají úplně rozdílný způsob uvažování. Pro mě je však důležité, aby dospěli ke správnému řešení. Vyhledávám lidi s talentem – bez ohledu na to, zda jde o muže či ženu – kteří v sobě mají nadšení a pomohou firmě pokročit vpřed. Když pozorujete pracovní skupinu lidí, je zajímavé sledovat, jakým způsobem dospívají k závěrům. Právě přitom totiž vychází najevo, že ke stejnému cíli vedou pro muže a ženy naprosto odlišné cesty.

Kimberli J. Lewis, Generální ředitelka, Mediatel[30]

Předsudky mají zelenou zejména v organizacích, které nechávají posouzení kandidátů o zaměstnání pouze na osobním pocitu liniových manažerů. Řada studií dokazuje, že takový výběr vykazuje až třicetiprocentní chybovost! Zrádnost hodnocení podle prvního dojmu si můžeme nejlépe uvědomit na příkladě filmových herců: jedna a tatáž osoba se nám může zdát jednou okouzlující, a jindy nesympatická – záleží jen na momentálním převleku a zadané roli. Podobně i v náboru na základě povrchního rozhovoru často vítězí nadaní amatérští herci, kteří se dokáží tvářit sebevědomě a dobře prodat nadnesené historky o svých pracovních úspěších. Realita se pak ukáže často až po nástupu (v horším případě po uplynutí zkušební doby), kdy se projeví, že původně slibný uchazeč vůbec nedisponuje deklarovanými dovednostmi a jeho výkon je brzdou týmu.

Subjektivitu výběru a uplatňování stereotypů a předsudků výrazně omezí dobře propracované procesy, které zaručí transparentnost rozhodovacího procesu, kdy je posuzována objektivní kvalifikace a dovednosti kandidátů, a nikoli nepodstatné faktory, jako pohlaví, rodinný stav či věk. V následujících odstavcích jsou popsány hlavní důležité znaky kvalitního systému náboru a výběru.

30 Zdroj: osobní rozhovor

5.4.1 EXTERNÍ NÁBOR

Při náboru zaměřeném na podporu rovnoprávného uplatnění žen a mužů je zejména nutné **nalézt cesty k podchycení co nejširšího počtu uchazečů**. Nestačí jen zveřejnit inzerát, ale je třeba vhodné kandidáty aktivně oslovovat.

Cílem externího náboru je zajistit, aby se na volné místo v organizaci přihlásil co největší počet vhodných kandidátů.

V řadě profesí na pracovním trhu dnes nabídka zaměstnavatelů převyšuje poptávku. Sehnat vhodné externí kandidáty na volná pracovní místa je tak stále těžší. Ještě složitější situaci řeší společnosti, které podnikají v sektorech, jež jsou vnímány jako spíše „ženské" (např. školství) či „mužské" (například technologické společnosti či automobilky) a které tedy cítí potřebu při náboru vyrovnávat převahu jednoho pohlaví k dosažení žádoucí různorodosti na pracovišti. Tentýž problém cítí většina organizací při náboru vedoucích, neboť v manažerských pozicích obvykle převažují muži. V následujících bodech jsou proto uvedeny příklady postupů, které se osvědčují při náboru cíleném na ženy.

Pro zvýšení počtu kandidátek při náboru se osvědčuje:

- cíleně oslovovat čerstvé absolventy škol (převažují mezi nimi ženy)
- používat mužské i ženské formy názvů profesí či doplňovat ženskou přechylovací koncovku v textech inzerátů (hledáme manažera – manažerku, programátora/ku)
- zdůraznit v textu inzerátu, že pozice je vhodná i pro ženy
- prezentovat ženské tváře v inzerátech, interních materiálech a reklamě
- vysílat úspěšné ženy – specialistky a manažerky, aby zastupovaly firmu při spolupráci s médii
- spolupracovat s ženskými organizacemi
- účastnit se aktivit a projektů zaměřených na rovné příležitosti
- zveřejňovat nabídky volných pozic v ženských časopisech (případně na internetových stránkách cílených na ženy)

5.4.2 INTERNÍ NÁBOR

Kromě externího náboru na volné pozice je třeba propracovat i proces náboru interního. Ten bývá velmi podstatný zejména pro zvýšení počtu žen v managementu, neboť ve většině organizací existuje fenomén takzvaného „skleněného stropu", čili situace, kdy ačkoli je na základních pozicích počet pracovníků obou pohlaví vyrovnaný (či převažují ženy), ve vedoucích pozicích pracují převážně muži. Platí přitom pravidlo, že čím vyšší stupeň řízení, tím je žen méně. Generální ředitelky jsou jak v České republice, tak i ve světě, čirou výjimkou.

Interní nábor podporuje interní rozvoj kariéry, neboť zajišťuje, aby se informace o otevřené volné pozici dostaly ke všem zaměstnancům společnosti, a zároveň aby byl jasný postup, jak se na volnou pozici přihlásit.

Důležitá je zřetelně vyslovená podpora vedení pro interní nábor, neboli kultura organizace musí podněcovat otevřené sdílení informací, osobní rozvoj, flexibilitu práce a týmovou spolupráci. Častou bariérou interního náboru totiž bývá neochota manažerů uvolňovat klíčové lidi do pozic v jiných odděleních (musí potom zaučovat do práce někoho jiného), a s tím související obava zaměstnanců se na volnou pozici přihlásit (co kdyby tím popudili svého dosavadního šéfa).

Naše společnost má velmi dynamickou kulturu, která podporuje změnu a rychlý osobní růst. Přestupy zaměstnanců napříč organizací, a to i v mezinárodním měřítku, jsou běžnou součástí rozvoje kariéry, neboť věříme, že se tak lidé naučí mnohem lépe rozumět tomu, jak společnost funguje. Pomáhá to i spolupráci mezi různými týmy. Všechny pozice tudíž inzerujeme i interně a každý má šanci se do výběrového řízení přihlásit. Samozřejmě máme také propracovaný program rozvoje mladých talentů, který je založen na individuálně vypracovaném plánu osobního rozvoje. Jeho neodmyslitelnou součástí jsou i interní rotace na 3 – 6 měsíců, účast na projektech (jak lokálních, tak i mezinárodních), proces interního mentoringu a externího koučingu. Pro skutečné talenty nabízíme i možnost mezinárodních rotací.

Tereza Kožuská, senior HR manažerka GE Money[31]

31 Zdroj: Osobní rozhovor

5.4.3 POPISY PRÁCE A SPECIFIKACE IDEÁLNÍHO KANDIDÁTA

K dosažení objektivního hodnocení uchazečů o volná místa je nezbytná určitá formalizace procesu náboru a výběru. **Základem je totiž předem si stanovit, jakého člověka vlastně hledám, a to nejen po stránce profesních znalostí a zkušeností, ale i co se týče osobnosti.** Vybraná kritéria jsou potom závazná pro všechny pracovníky, kteří se výběru účastní, ať již jde o personalisty, nebo o liniové manažery.

Manažeři náboru by na každou volnou pozici měli vypracovat:

- seznam požadovaných kompetencí
- popis práce
- specifikaci ideálního kandidáta

Specifikace ideálního kandidáta obsahuje výčet požadovaných zkušeností, dovedností a znalostí podstatných pro výkon pracovní funkce.

Dovednosti, zkušenosti a znalosti je třeba co nejpřesněji otestovat, k čemuž se používají kompetenční pohovory, assessment centra či psychologické a dovednostní testy. Pravidlem by mělo být používání **srovnávacích hodnotících formulářů**, které umožní nepředpojaté porovnání uchazečů (a navíc představují významný důkaz serióznosti procesu při případném podezření na náborovou diskriminaci).

Příklad srovnávacího hodnotícího formuláře pro výběr na pozici specialisty vzdělávání:

Kritérium	Kandidát/ka 1	Kandidát/ka 2
VŠ vzdělání	✓	✓
(nejlépe obor andragogika nebo psychologie)	✓	×
Alespoň 2 roky praxe v oboru	×	✓
Angličtina na komunikativní úrovni	✓	×
Znalost práce s Excelem a Powerpointem	×	✓
Komunikační schopnosti	✓	✓
Plánovací a organizační dovednosti	×	✓
Týmová práce	×	✓

Je zřejmé, že pokud existují jednotná a závazná hodnotící kritéria, je prostor pro subjektivní hodnocení výrazně omezen. **Je prokázáno, že společnostem, které při náboru používají popisy práce a specifikace, se lépe daří budovat různorodé týmy a zvyšovat podíl žen ve vyšších řídících úrovních.**

5.4.4 Psychologické testy

Psychologické testy výrazně **zpřesňují a prohlubují závěry personalistů** z hodnotícího pohovoru. Nedocenitelné jsou zejména při **odhadování potenciálu uchazečů**, při němž se nelze opřít o dosavadní praktické zkušenosti.

Psychologické testy umožňují vyhodnotit osobnost uchazeče na základě jeho odpovědí na určený set otázek či na základě jeho preferencí při výběru různých možností.

Zdůrazněme ovšem, že použití psychologických testů patří výhradně do rukou **školeného psychologa**. Jejich interpretace je totiž velmi náročná a vyžaduje vysoké odborné znalosti a zkušenosti, aby výsledky odpovídaly skutečnosti a nepřinesly víc škody než užitku. Dnes je ovšem možné je realizovat i pomocí **externí agentury s využitím internetu**: kandidát test vyplní na obrazovce, odešle a externí psycholog výsledky zpracuje do několikastránkové zprávy, kterou předá zaměstnavateli.

5.4.5 KOMPETENČNÍ POHOVORY

Kompetenční pohovory jsou organizačně nenáročnou, a přitom velmi účinnou metodou hlubšího poznání kvalit kandidátů. **Dobře mířenými otázkami dokáže školený zkušený personalista „nahlédnout za fasádu" a zjistit, co uchazeč opravdu umí** a co jen předstírá.

Kompetenční pohovory (někdy se jim též říká behaviorální pohovory) jsou strukturované výběrové rozhovory, kdy je kandidát otestován na předem vybrané kompetence (jak již bylo vysvětleno výše, jedná se o dovednosti či spíše projevované vzory chování a nikoli o pravomoci).

Kompetenční pohovor je založen na třech krocích:

- určení kompetencí podstatných pro kvalitní výkon práce
- formulace otázek k otestování kompetencí
- důsledné ověřování a testování pravdivosti informací

Představte si, že potřebujete zjistit, zda uchazeč nebo uchazečka umí řešit konflikty. Když se ho na to zeptáte, pravděpodobně odpoví, že ano. Ale můžete se na jeho slova spolehnout? Při přijímacím pohovoru většina lidí přehání. Málokdo budoucímu zaměstnavateli přizná, že je konfliktní, nebo že ze všech střetů naopak uhýbá. Kompetenční pohovor vám poskytne techniku, jak se uchazeči takzvaně dostat na tělo a dobrat se pravdy.

Hana Mikynová, jednatelka poradenské a vzdělávací společnosti Soneco[32]

Metoda kompetenčních pohovorů není tak přesná jako psychologické testy, ale **její výhodou je, že se zaměřuje na chování kandidáta v praxi a dá se poměrně snadno naučit**. Vyžaduje v podstatě jen několikadenní školení a poté pilování získaných dovedností v každodenní praxi.

5.4.6 ASSESMENT CENTRA

Zaužívaný anglismus „assessment centrum" označuje velice účinný hodnotící nástroj, který lze stejně jako psychologické testy zvláště doporučit při výběru absolventů, u nichž se nelze příliš opřít o dosavadní pracovní zkušenosti. Pravidlem by assessment centra měla být při náboru do vedoucích funkcí.

Metoda assessment centra je založena na pozorování jednání lidí v různých situacích několika pozorovateli.

Assessment centrum je postaveno na 3 principech:

- více pozorovatelů
- více situací
- změna v čase

Zmíněné tři principy zajistí **pohled na kandidáta z různých úhlů pohledu**. K testování chování se používají k tomu vybrané případové studie, které často vypadají spíše jako hra, ale přitom odhalí **různé osobnostní rysy a styly** uchazečů.

Philip Morris ČR, a.s. uplatňuje rovný přístup k zaměstnancům již při obsazování volných pozic. Snažíme se o dosažení co největší objektivity celého procesu, proto se tým provádějící výběrové řízení skládá ze zástupce HR oddělení, který výběrové řízení vede, dále je vždy přítomen vedoucí daného oddělení, kde je volná pozice vypsaná a přímý nadřízený. Cílem je vybrat nejvhodnějšího kandidáta, který splňuje požadavky na pozici po stránce technicko/odborné a osobnostní a který zároveň vhodně doplní daný pracovní tým.
V některých případech, které jsou definovány vnitřní směrnicí, používáme při výběru metodu assessment centra. Výběr provádí tým proškolených vnitřních assessorů (členové HR a ostatních oddělení) a assessor z externí konzultantské firmy, který má na starosti psychodiagnostickou stránku výběru a vypracování zpětné vazby účastníkům assessmentu. Tento způsob práce se nám osvědčil, HR procesy jsou transparentní a větší počet assessorů zajišťuje objektivitu při hodnocení účastníků. Při výběrových řízeních jsme již použili v případech, kde ji lze uplatnit, i tzv. pozitivní diskriminaci definovanou zákoníkem práce.

Zuzana Kavanová, Employee Relations Executive, Philip Morris ČR[33]

32 Zdroj: Osobní rozhovor
33 Zuzana Kavanová

PŘÍPADOVÁ STUDIE: SVERIGES TELEVISION[34]

Sveriges Television je švédská veřejnoprávní televizní společnost. Vysílá od roku 1956, nyní na 6 vysílacích kanálech, a je financována z povinných poplatků za vlastnictví televizního přijímače. Jakožto jedno z hlavních veřejnoprávních médií ve Švédsku se velmi silně zaměřuje na oblast rovných příležitostí a diverzity, což se promítá jednak do interní kultury společnosti a nastavených procesů (hlavně v oblasti personalistiky), a jednak do skladby vysílaných pořadů a výběru lidí, kteří pořady sestavují a objevují se na obrazovce.

Maud Gran Markkanen, personální ředitelka společnosti, k tomu říká: „Naše společnost slouží různorodým divákům, neboť dnešní švédská populace není ani zdaleka jednolitá. Asi 20% našich posluchačů pochází z kulturně či etnicky odlišného prostředí. Snažíme se proto jim nabízet programy, které je zajímají, a také působit jako integrační prvek ve společnosti, tedy vysílat pořady namířené proti nejrůznějším předsudkům a stereotypům. Zejména se to odráží v pořadech pro děti, pro něž jsou kladné výchovné vzory velmi důležité."

Dodržování pravidel diverzity je ve Sveriges Television zakotveno v interní politice různorodosti, která vychází z etických principů společnosti. Předpokládá respekt k individuálnímu přínosu různých jedinců, nehledě na jejich pohlaví a vzájemné odlišnosti. Sveriges Television klade zejména velký důraz na různorodost zaměstnanců po stránce genderové, kulturní a národnostní. V personálních inzerátech společnosti se proto často objevují ženské tváře a také text, že „Sveriges Television chce reflektovat všechny aspekty společnosti, a proto má zájem o zaměstnance, kteří reprezentují širokou škálu životního stylu a osobního zázemí. Výhodou jsou zkušenosti nebo porozumění jiným kulturám a náboženstvím a mají znalosti cizích jazyků." Do formuláře pro žadatele o zaměstnání jsou zařazeny otázky na „kulturní kompetence" (znalosti či zkušenosti vztahující se k jinému prostředí, kultuře, náboženství apod.), přičemž přednost mají kandidáti, kteří mohou prokázat nějaké kulturní kompetence navíc.

Sveriges Television klade na kvalitu náboru velký důraz. Proto je jedním z partnerů projektu FAIR (Future Adapted Inclusive Recruitment), který je sponzorován Evropským sociálním fondem. Cílem projektu je vytvoření náborového a výběrového procesu tak, aby byl zaměřen na diverzitu a nedocházelo při něm k diskriminaci. Klíčovým prvkem je přitom tzv. kompetenčně orientovaný nábor, kdy je celý proces založen na vytipování klíčových kompetencí (čili vzorů chování) potřebných pro úspěšný výkon dané pracovní funkce, čímž se omezí uplatnění subjektivních stereotypů při hodnocení kandidátů. V rámci kompetenčně orientovaného náboru vytvořila SVT nový proces náboru a výběru sestávající z 11 základních kroků:

1. uvolnění pracovního místa
2. aktualizace popisu práce (pracovní cíle, oblasti zodpovědností, hlavní pracovní úkoly)
3. vytvoření kompetenčního profilu (požadované dovednosti z krátkodobé i dlouhodobé perspektivy, kritéria pro hodnocení těchto dovedností)
4. rozhodnutí o náboru
5. naplánování náboru (náborové kanály, rozdělení rolí, stanovení časového harmonogramu, stanovení technik výběru)
6. hledání kandidátů (nejdříve formou interní inzerce)
7. výběr lidí, kteří povedou interview (na základě hodnotících kritérií)
8. kompetenční interview (strukturovaný proces, ekvivalentní otázky)
9. reference a testy (konzultováno s kandidáty)
10. výběr nejlepšího kandidáta (na základě hodnotících kritérií)
11. uzavření smlouvy

Tvorby nového procesu náboru a výběru se kromě personalistů úzce účastnili představitelé odborů a linioví manažeři Sveriges Television. Součástí projektu bylo i důkladné proškolení všech lidí, kteří vedou interview, v technice kompetenčních pohovorů.

Různorodost pro Sveriges Television znamená více, než jen národnostní pestrost. „Diverzita je pojem, který jde myšlenkově dále, než jen uplatňování rovných příležitostí," vysvětluje Maud Gran Markkanen. „Při vytváření pracovních týmů se proto snažíme nejen dávat prostor ženám a lidem z etnicky či kulturně odlišného prostředí, ale také se díváme například na psychologickou skladbu lidí v týmech tak, aby v ideálním případě byly zastoupeny všechny podstatné povahové vlastnosti k řešení projektu. Snažíme se i bourat stereotypy, co se týče fyzického vzhledu lidí objevujících se na obrazovce. Nechceme tam mít jen samé mladé a štíhlé typy: popularitu si získala

34 Interní materiály poskytnuté společností Sveriges Television a informace z osobního rozhovoru s Maud Gran Markkanen, personální ředitelkou Sveriges Television

například jedna naše velmi korpulentní moderátorka. Vždyť plnější postava přece není žádný handicap! To jen někteří módní návrháři se zhlédli v anorektických modelkách a spolu s producenty přípravků na hubnutí postavili na ideálu štíhlosti svůj byznys. Ale většina žen v reálném světě vypadá jinak a pro někoho třeba i zajímavěji."

Jak již bylo zmíněno, diverzita se výrazně odráží v programové skladbě pořadů, které připravuje a vysílá Sveriges Television. Maud Gran Markkanen věří, že právě menšinové názory jsou pro diváky nejzajímavější. „O tom, co si myslí většina lidí není potřeba dlouho mluvit. To víme. Ale jak se na stejnou věc dívají lidé s odlišnou životní zkušeností? Proč si myslí něco jiného? Zjistit to může být velmi inspirativní. Řada lidí koriguje své chování či názory poté, co se vcítí do kůže druhého. A výchova společnosti k většímu vzájemnému pochopení je důležitým poselstvím naší televize," uzavírá.

KONTROLNÍ OTÁZKY:

- Inzerujete volné pozice tak, aby byla šance, že se přihlásí co nejrůznorodější kandidáti?
- Pokud se potýkáte s převahou jednoho pohlaví v některých pozicích, cílíte nábor tak, aby se vám podařilo zaujmout co nejvíce uchazečů pohlaví opačného?
- Máte dobře propracovaný systém interního náboru tak, aby zaměstnanci měli šanci profesně růst bez ohledu na to, jakého jsou pohlaví, věku apod.?
- Používáte při výběru uchazečů popisy práce a specifikace ideálního kandidáta k dosažení objektivity hodnocení uchazečů?
- Používáte srovnávací hodnotící formuláře?
- Využíváte metody zpřesňující objektivní odhad uchazečů (kompetenční pohovory, assessment centra, psychologické testy apod.)?
- Vedete statistiku náboru, která zahrnuje i úspěšnost odhadu a schopnost různých náborových manažerů najímat různorodé zaměstnance?

5. 5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ KARIÉRY

Ambiciózní ženy, podle mne, rády pracují v kolektivu mužů. Nejsem si ale jista, zda všichni muži rádi pracují s ambiciózními ženami. Žena je většinou velmi praktická a výkonná. Kromě práce, ve které musí umět řídit týmy kolegů, stanovovat jim cíle, přidělovat a hodnotit práci, motivovat je, rozvíjet, musí to samé většinou ještě zvládat ve své vlastní rodině. Žena ve vedoucí pozici je vlastně manažerkou „na druhou", a proto potřebuje, aby se věci „hýbaly", a na dlouhé filozofování prostě nemá čas a ani to moc nepotřebuje. Potkala jsem již mnoho žen v manažerských pozicích, které měly velmi tvrdé výkonnostní standardy ke svým kolegům, ale i samy k sobě. Eventuální nepřítomnost žen ve vedení firem je podle mě nejvíce poznat na tom, jak firma rozvíjí a motivuje své zaměstnance. Ženy jsou častěji dovednější v definování potřeb rozvoje svých kolegů – umějí vycítit, že by něco šlo dělat lépe, a umějí to i formulovat, otevřeně s kolegou prodiskutovat a domluvit se na rozvoji tak, že to ten druhý necítí jako své selhání, ale naopak jako příležitost. Proto věřím, že zvýšení počtu žen ve vedoucích pozicích může mít velmi pozitivní vliv na výsledky a kulturu firem.

Jana Riebová, Ředitelka pro lidské zdroje, HVB Bank[35]

Kariérový růst je další oblastí, v ní mají ženy podle závěrů z provedených výzkumů oproti mužům sníženou šanci. Organizací, které mohou prokázat vyrovnaný počet žen i mužů na všech úrovních řízení, je nejen v České republice jako šafránu. Přitom, jak již bylo zmíněno v kapitole Přínosy rovných příležitostí pro ženy a muže, **existují studie, které dokazují, zvýšení podílu žen v managementu má pozitivní vliv na organizační výkonnost.** Spolupráce obou pohlaví totiž přináší komplexnější zastoupení podstatných manažerských dovedností a navíc společnosti, které dokáží dávat prostor ženám i mužům, jsou schopny lépe vybírat opravdu ty nejlepší. Přitom je třeba poukázat na jednoznačnou přímou úměrnost mezi kvalitou lidí pracujících ve vedoucích pozicích a výsledky firmy.

Stejně jako v případě náboru a výběru, i v **procesu rozvoje je pro jeho kvalitu nezbytné, aby byl transparentní a obsahoval pojistky bránící uplatňování předsudků a stereotypů** při rozhodování. Všechny úspěšné světové společnosti mají proces vzdělávání a plánování kariéry propracovaný tak, aby byl objektivní. Jen tehdy se totiž může stát silným nástrojem zvyšování motivace a loajality. Takový systém je navíc i úsporný, neboť je finančně mnohem efektivnější, pokud je organizace schopna vytipovat a vychovat lidi pro manažerské pozice z vlastních řad, než když utrácí nemalé peníze za externí nábor.

35 Osobní rozhovor

5.5.1 NÁSTUPNICKÉ PROGRAMY

Součástí plánování kariéry jsou nástupnické programy, v rámci kterých vedoucí jmenují své **zástupce** či **následovníky**. Ti poté absolvují speciální přípravu, zahrnující nadstandardní školení, stínování manažerů, práci na významných projektech, interní stáže apod.

V rámci nástupnických programů manažeři určují pracovníky, kteří je případně mohou nahradit v jejich pozici. Vytipovaným „nástupcům" je věnována nadstandardní podpora v oblasti rozvoje, aby byli na povýšení co nejlépe připraveni.

Nástupnické programy pomáhají rozpohybovat ve společnosti povyšování lidí z vlastních zdrojů, a tím zvyšují šance pro kariéru žen pracujících na nižších pozicích. Zároveň **vytvářejí tlak na kvalitu řízení** a pochopení, že vedoucí funkce neznamená jen moc, ale zároveň i odpovědnost za rozvoj členů svěřeného týmu.

Nestrannost výběru zajišťuje kontrola procesu ze strany personálního oddělení, které porovnává vybraná jména s výsledky hodnocení pracovníků a případně nezávisle ověřuje kvalitu vybraných kandidátů na povýšení (rozvojová centra, psychologické testy, hodnocení metodou 360˚, panelové pohovory apod.). V **rámci této kontroly by měl být kladen důraz na genderový aspekt zejména tehdy, pokud v organizaci existuje takzvaný „skleněný strop",** neboli situace, kdy na nižších úrovních pracuje dostatek žen, avšak do vedoucích pozic jsou vybíráni převážně muži.

5.5.2 ROZVOJOVÁ CENTRA

Ještě účinnější metodou zajištění objektivity při výběru lidí k povýšení jsou takzvaná rozvojová centra (často se označují přejatým anglickým názvem development centra). Ta jsou sice organizačně – a také finančně, pokud se jich účastní externí hodnotitelé – náročnější metodou k podpoře rozvoje, ovšem vložený čas a investice se společnosti bohatě vrátí v podobě vyšší motivace a retence zaměstnanců.

Rozvojová centra jsou obdobou assessment center, ovšem jejich cílem není výběr kandidátů na volná místa, ale určení potenciálu a oblastí pro rozvoj talentovaných zaměstnanců.

Výstupem z rozvojového centra je podrobná zpráva popisující dovednosti zjištěné na základě chování zaměstnance v různých situacích. Zpráva slouží jako jeden z podkladů při plánování kariéry a sestavování osobního plánu rozvoje. Její závěry jsou projednány jak se samotným zaměstnancem, tak s jeho nadřízeným. Liniový nadřízený se může účastnit rozvojového centra jako jeden z pozorovatelů. Hlavní **hodnocení ovšem musí provádět nepředpojatý odborník**, nejlépe zkušený psycholog, aby byla pojištěna objektivita.

Ke zvýšení rovných šancí v rozvojovém centru je dále podstatné, aby k testování byla vybrána komplexní škála dovedností tak, aby nevyhovovaly jen jednomu pohlaví (někdy se totiž stává, že důraz se klade jen na dovednosti tradičně připisované spíše mužům, jako je rozhodnost, schopnost prosadit svůj názor, přirozená autorita apod., a pomíjejí se dovednosti, ve kterých bývají lepší ženy, například empatie, diplomacie či schopnost motivovat a rozvíjet druhé). Je třeba také dobře předem naplánovat složení účastníků v testovaném týmu, aby případné averze či sympatie mezi nimi neomezily možnost účastníků projevit se přirozeně.

Právě **díky tomu, že umožňují nestranně a komplexně posoudit dovednosti potenciál zaměstnanců, jsou rozvojová centra řazena k nejúčinnějším nástrojům pro podporu rovných šancí** při procesu plánování osobního rozvoje.

5.5.3 MENTORING, KOUČING A VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY PRO ŽENY

Řada globálních společností řeší nedostatek žen v managementu zavedením speciálního mentoringu, koučingu, či případně vzdělávacích manažerských programů pro ženy. **Tyto nástroje pomáhají talentovaným zaměstnankyním vyrovnat nevýhodu, že se pohybují v převážně mužském prostředí,** a tudíž jim chybějí vzory, které by mohly napodobit.

Mentoring a koučing jsou metody, při nichž nadějným zaměstnancům pomáhá v rozvoji někdo ze zkušenějších kolegů, případně k tomu školený interní či externí kouč.

Mentoring a koučing mají stejný cíl: pomoci zaměstnancům v jejich osobním rozvoji. Liší se metodou: zatímco koučing je založen na rozhovoru zaměstnance a kouče s aktivizujícími otázkami, kdy důraz je kladen na to, aby člověk

pochopil svůj vlastní potenciál a co nejlépe jej zúročil, mentoring pracovníky posouvá díky možnosti blíže poznat pracovní styl úspěšného manažera. Následující příklad názorně ukazuje, jakou hodnotu může mentoring či koučing přinést pro rozvoj jednotlivce.

Vaší mentorkou byla Gerri Elliott, korporátní víceprezidentka firmy Microsoft. Jaký byl váš vztah a jak fungovala vaše spolupráce?
Gerri vede divizi, která se zabývá projekty zavádějící technologie společnosti Microsoft ve veřejné správě, v oblasti školství a zdravotnictví na celém světě. Její tým čítá téměř tisíc zaměstnanců sídlících ve všech státech USA, Evropě, Asii, Austrálii, Africe a v jižní, ve střední a severní Americe. Poznat Gerri Elliott pro mne byla úžasná zkušenost. Gerri je nádherná žena a velká osobnost. I v tom hodně technickém prostředí dovede působit nesmírně žensky a elegantně. Je zároveň neuvěřitelně tvrdě pracující ženou i matkou dvou dospívajících dětí a milující manželkou svému manželovi, který se kvůli její kariéře částečně vzdal své vlastní. Nikdy bych si neuměla představit, že něco takového je možné zvládnout, kdybych to neviděla na vlastní oči.

Větší část mého programu v Redmondu spočívala v tzv. stínování, což znamená, že jsem se jako „stín", tedy tiše a nenápadně, mohla účastnit Gerri v patách celého jejího pracovního dne. Ten často začínal velice brzy, třeba i po šesté hodině ranní tele-konferencí s evropskými týmy a končil málokdy před osmou hodinou večerní. A co jsem se dozvěděla? Vlastně nic jiného, než co jsem sama na vlastní oči po celou dobu strávenou s Gerri viděla: obrovské pracovní nasazení, naprostá důslednost a spolehlivost, veliké nadšení, s kterým se Gerri pouští do nových projektů, a obdivuhodný zájem o spolupracovníky v jejich práci, ale i v soukromém životě.

Jsem Gerri moc vděčná za to, že mi umožnila poznat ji a její styl práce. S největší pravděpodobností jí to nebudu moci nikdy oplatit v takové míře, a tak se alespoň snažím myšlenku mentoringu dále šířit a umožnit dalším ženám, aby dostaly podobnou příležitost, byť v menším měřítku. Protože v rámci mentoringu jsem získala něco, co člověka nenaučí ve škole, co nevyčte z žádných knížek a nedozví se na žádném semináři. Je to velice osobní jedinečná zkušenost.

Ivana Šabatová, předsedkyně Jihočeské asociace podnikatelek a manažerek[36]

Mentoring a koučing se osvědčují jako prostředky pro rozbourání takzvaného „skleněného stropu", který brání ženám v postupu do vyšších pozic. Tento jev nebývá na první pohled zjevný, ale obvykle na něj poukazuje fakt, že ačkoli je na základních pozicích organizace žen dostatek, jen málokterým z nich se podaří uspět v kariérovém růstu. Příčin bývá více, ovšem často jsou na vině předsudky, že ženy nemají zájem o profesní růst, případně že nemají dobré manažerské schopnosti nebo že si ve vedoucí pozici nedokáží zjednat autoritu u mužských podřízených. Přitom v praxi řada úspěšných žen dokazuje opak.

Málokdo si uvědomuje, že skleněný strop není jen faktorem snižujícím motivaci zaměstnankyň, ale že může znamenat i zbytečnou finanční zátěž.

Příklad finanční úspory při rozbourání „skleněného stropu":[37]

„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, a tak měly samozřejmě zájem o lepší místo. Když se však několikrát za rok hledal kandidát na jim nadřízenou 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 zahrnující i mentoring."

Výsledek předčil očekávání: všechny vybrané zaměstnankyně do roka získaly zajímavé místo na vyšších příčkách firemního žebříčku! A konkrétní finanční přínos? Jednak odpadla potřeba externí inzerce na vyšší řídící 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. „Celkem jsme ušetřili půl milionu Kč ročně a ještě jsme dosáhli zvýšení motivace zaměstnanců na základních pozicích," uzavírá personální manažerka.

Posílení šancí žen v kariéře pomáhají také mezinárodní **ženské firemní sítě** a **dámské kluby**, díky kterým mohou talentované zaměstnankyně kontaktovat zkušenější kolegyně a učit se od nich. Osvědčují se i speciální vzdělávací

36 „...v rámci mentoringu jsem získala něco, co člověka nenaučí ve škole, co nevyčte z žádných knížek a nedozví se na žádném semináři..." Zpravodaj Rovné příležitosti do firem 1/07 - http://zpravodaj.genderstudies.cz
37 Hana Velíšková. Rovné příležitosti – dobrá nebo špatná investice? HR Forum. Listopad 2006

kurzy, a to je zejména v sektorech, které se tradičně potýkají s nedostatkem žen, jako jsou například některé výrobní či technologické společnosti.

V České republice se speciální vzdělávací kurzy pro ženy často setkávají s nepochopením a námitkou, že jde o pozitivní diskriminaci. Ovšem pokud se na věc podíváme z pohledu organizace, která se snaží posílit podíl žen ve vlastních řadách a získat tak všechny výhody plynoucí z vyšší vyváženosti a různorodosti pracovního kolektivu (vyšší výkonnost, pluralita názorů, lepší atmosféra na pracovišti apod.), zjistíme, že motivem je tlak na vyšší produktivitu, a nikoli snaha někoho neprávem protěžovat.

Osobnostní rozvoj žen s výrazným manažerským potenciálem z ČT a Eurotelu má zajistit program WOW – Winning Opporutinities for Women (Vynikající příležitosti pro ženy). Hlavním cílem tohoto programu je dosáhnout vyššího zastoupení žen v managementu a odstranit nepoměr mezi muži a ženami na nejvyšších úrovních řízení společnosti. Do programu WOW bylo v roce 2005 zařazeno 35 zaměstnankyň, které navštěvují workshopy „Business Skills for Women". Účastnice kurzů byly vybrány z celkového počtu 2 471 žen pracujících ve firmě. Jednotlivé semináře se zaměřují nejen na témata vztahující se k manažerských dovednostem (korporátní život, team vrcholového managementu, komunikace, jak převzít a udržet odpovědnost, marketing – vytváření vlastního image atd.), ale také na problematiku sexuálního obtěžování, kterému ženy v některých situacích čelí. [38]

PŘÍPADOVÁ STUDIE: CITIBANK, ČESKÁ REPUBLIKA[39]

Citibank, a.s. patří mezi největší propagátory diverzity a rovných příležitostí v České republice. Koncept různorodosti je jedním ze základních pilířů celosvětové politiky finanční skupiny Citigroup, do níž Citibank paří. Milan Ruttner, ředitel lidských zdrojů, k tomu říká: „Diverzita je základní hodnota, kterou ctíme; jakási mantra Citigroup. Nejde jen o rovné příležitosti například ve vztahu k ženám a mužům, ale jedná se o celkový koncept diverzity v naší společnosti. Ten jednoznačně vymezuje náš rovný přístup k pohlaví, náboženskému vyznání, původu a barvě pleti. Troufám si tvrdit, že na světě nenajdete jinou společnost, kde by se najednou mísilo tolik ras, náboženství a kultur jako v Citigroup."

V Citibank si uvědomují, že diverzita není jen etickým principem, který je třeba respektovat v rámci celosvětové firemní politiky, ale že pro firmu znamená velký praktický přínos. Hlavním motivem je, že Citibank o svých zaměstnancích přemýšlí a chce si vybírat ty nejlepší. „Naše hlavní úsilí je zaměřeno na manažerskou práci, aktivní komunikaci a neustálý dialog o tom, jak zlepšovat současnou situaci," uvádí Milan Ruttner. „Pokud jsem vnímán jako zaměstnavatel, který aktivně pracuje na řešení a zlepšování diverzity, jsem schopen přilákat ty nejlepší talenty. Nejen přilákat, ale hlavně je udržet a rozvíjet. Co to znamená v reálu? Více podrobného plánování a více manažerského času věnovaného této problematice, který má nesporně přímý vliv na zvyšování produktivity, jasně ovlivňuje výsledky společnosti a snižuje náklady na nábor nových zaměstnanců."

Strategie Citibank je založena na čtyřech základních cílech – být uznávaným zaměstnavatelem, poskytovatelem služeb, obchodním partnerem a občanem. V roli zaměstnavatele se společnost zaměřuje na čtyři klíčové oblasti. První je manažerská odpovědnost, kdy by podpora diverzity měla být samozřejmostí pro všechny členy managementu. Druhou oblastí je získávání talentu – cílem Citibank je vyhledávat schopné a talentované pracovníky bez ohledu na jakékoliv osobní faktory. Třetí oblastí je rozvoj pracovních sil a v neposlední řadě se pak banka zaměřuje na pracovní prostředí, neboť cítí povinnost zajišťovat pracovní podmínky v odpovídající kvalitě a úrovni.

Vzhledem k tomu, že více než polovinu všech zaměstnanců Citigroup tvoří ženy, které jsou zastoupeny na všech úrovních řízení, zahájila společnost v roce 2000 celosvětovou aktivitu nazvanou Citigroup Women's Initiative. Od té doby se napříč všemi zeměmi formují ženské organizace (dnes je jich 27), které si kladou za cíl podporovat rovné příležitosti. Záměrem těchto uskupení je využít zkušeností a znalostí žen a působit napříč celou organizací, vytvářet vzory, leadery a mentory a identifikovat talenty a podporovat jejich rozvoj. V Citibank ČR již více než 10 let funguje podpora žen vracejících se z mateřské dovolené. Konkrétně je ženám poskytována finanční pomoc na zajištění hlídání dětí a nabízena možnost flexibilní či zkrácené pracovní doby. Tento systém v sobě zahrnuje čtyři základní možnosti. Jedná se o pružnou pracovní dobu (tj. posun počátku a konce pracovní doby v rozpětí jedné až dvou hodin tak, aby byly splněny podmínky zákoníku práce). Další možností je zhuštěný pracovní týden, kde si zaměstnanec muže jeden den „napracovat" v ostatních čtyřech či více pracovních dnech, a poté využít vzniklého nároku na potřebné volno. Citibank nabízí i možnost sdílení jednoho pracovního místa dvěma zaměstnanci se zkrácenou pracovní dobou.

38 Příležitosti pro ženy v Českém Telecomu. Zpravodaj Rovné příležitosti do firem 2/06 – http://zpravodaj.genderstudies.cz
39 Článek Milana Ruttnera z časopisu HR Forum, červenec/srpen 2006 a informace z internetového magazínu Rovné příležitosti do firem společnosti Gender Studies

Milan Ruttner dále popisuje: „Nabízíme ženám na mateřské dovolené práci na krátkodobých projektech nebo návrat z mateřské dovolené do zaměstnání na předem definovaný počet hodin týdně. Dnes již máme celou řadu příkladů, kdy zaměstnankyně, kterým skončila mateřská dovolená, nastoupily do zaměstnání na zkrácený pracovní úvazek (zpravidla 12 – 24 hod. týdně). V návaznosti na charakter práce a osobní možnosti většinou kombinují práci z domova s prací v centrále banky. Tento způsob propojení zaměstnání a rodičovské dovolené je považován za velice výhodný, a to jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu zaměstnavatele. Díky této možnosti je pracovník v neustálém kontaktu s firmou, ví, co se v ní aktuálně děje, a není proto vystaven většímu stresu, jako tomu mnohdy bývá po návratu z rodičovské dovolené po dvou či více letech.“ Všem ženám na mateřské dovolené je kromě interního firemního časopisu CitiNews nově zasílán informační bulletin CitiMums World, jsou zvány na všechny společenské a výroční akce a jsou organizována i neformální setkání žen na mateřské a rodičovské dovolené s vrcholovým managementem banky, a to v prostorách, kam mohou vzít i děti.

V oblasti podpory kariéry žen se často mluví o fenoménu skleněného stropu. Neil Cockroft, Senior Vice President ze Citigroup Centre v Londýně, který je mimo jiné zodpovědný za diverzitu a výchovu talentů ve skupině, k tomu říká: „Ačkoli byl termín skleněný strop vytvořen před 20 lety, na situaci žen se téměř nic nezměnilo – to znamená, že ve vyšších pozicích a v top managementu je jich stále velmi málo. Je nutné zdůraznit, že ženy se do vyšších pozic nedostanou ‚osmózou‘, tedy jen díky tomu, že na nižších postech je jich ostatek.“ Neil Cockroft zmiňuje i méně známý termín „skleněný útes“: „Skleněný útes lze definovat jako využívání žen v top managementu v momentech, kdy je daná firma v krizi a je třeba ji z ní efektivně vyvést. Žena je v tomto případě výhodnou alternativou, jakousi poslední volbou – když neuspěje, tj. nedovede firmu v krátkodobém horizontu k růstu, odchází a firma navždy přichází o její talent.“

Neil Cockroft objasňuje, že efektu skleněného útesu se lze vyhnout zejména průběžným sledováním ženských talentů na úrovni středního managementu a jejich přesouvání ve firmě. Zároveň je třeba zavést pojem „skleněný útes“ do terminologie rozvoje lidských zdrojů uvnitř firmy – tak, aby nebyl poprvé zmíněn teprve v den, kdy se rozhodne o odchodu konkrétní ženy z top manažerské pozice. „Určitě mohu uvést příklad Citigroup, která jasně definuje kritéria úspěšnosti (na základě talentu a výkonu, ne pohlaví), organizuje pravidelná čtvrtletní hodnocení výkonu a poskytuje ženám specifický koučing,“ uzavírá Neil Cockroft.

S diverzitou souvisí také snaha umožnit zaměstnancům lepší sladění osobního a pracovního života. Milan Ruttner tvrdí: „Stále mnoho mladých lidí vyrůstá v prostředí relativního blahobytu, ale i pro ně se postupně mění hodnoty, nejde už jen o honbu za penězi a kariérou za každou cenu. Cena volného času, času stráveného s rodinou, přáteli, či stráveného jen pro sebe, má nevyčíslitelnou hodnotu. Musíme proto dále pracovat na řešení problému rovnováhy pracovního a osobního života jak pro ženy, tak pro muže.“ Banka se stará i o relaxaci zaměstnanců, a to prostřednictvím CitiClubu, diky kterému mají možnost využít nabídku kulturních a sportovních zařízení, vyzvednout si vstupenky či permanentky na pracovišti, a to za zvýhodněných podmínek.

Citibank prosazuje různorodost nejen ve svých interních procesech, ale také se podílí na organizaci odborných konferencí a seminářů o diverzitě a spolupracuje se sdruženími, která realizují projekty v rámci iniciativy Equal. Je vidět, že diverzita je pro Citibank opravdovou součástí podnikání. „Diverzitu nevnímáme jako politiku, ale spíše jako denní samozřejmost a součást našeho života. Všechny naše iniciativy v této oblasti jsou přitom jednoznačnou odpovědí na stále se měnící sociální a společenské trendy, které musíme nejen akceptovat, ale hlavně s nimi pracovat. Zaměstnavatelé musí vidět příklady ve veřejném životě, kde však máme co dohánět,“ uzavírá Milan Ruttner.

KONTROLNÍ OTÁZKY:

- Máte ve vaší organizaci nástupnické programy, které pomáhají rozvoji kariéry žen?
- Používáte při plánování kariéry rozvojová centra?
- Zahrnujete do testování v rozvojových centrech i takzvaně „ženské“ kompetence?
- Mají talentované zaměstnankyně ve vaší organizaci využít mentora či kouče?
- Existuje u vás v organizaci dámský klub nebo jiná síť kontaktů pro úspěšné ženy?
- Připravujete vzdělávací programy pro rozvoj žen – manažerek?
- Vyhodnocujete pravidelně úroveň spokojenosti vašich zaměstnanců se systémem kariérového rozvoje?

5.6 ODMĚŇOVÁNÍ

Hlavní bariéru spatřuji v určité rezignaci žen, ale i mužů, na angažování se ve prospěch věcí veřejných. Mnohé ženy se snaží vyrovnat se s problémy samy, aniž by se obrátily o pomoc na odbory na svém pracovišti nebo aby je případně založily! Vše souvisí se vším: je třeba více vyjednávat ve prospěch slaďování profesního a soukromého života, dosáhnout rovnosti v odměňování a posilovat sebevědomí žen, aby se i ženám vyplatilo usilovat o vedoucí pozice. Kolektivní vyjednávání je ale záležitostí odborů a zaměstnavatelů a je třeba oboustranná vůle dohodnout se. V projektu máme dále možnost rozpracovat a konkretizovat několikrát zmíněnou příručku s ohledem na podmínky České republiky. Vývoj je sice pomalý, ale zřejmý. Nejzajímavější budou do budoucna měnící se postoje mladých lidí, zejména mužů, a jejich připravenost akceptovat nové role ve veřejné i soukromé sféře. Sám osobně se nikdy nesmířím s diskriminací v oblasti mezd. Proto udělám vše, co je v mých silách, aby za stejnou práci byla stejná odměna jak pro muže, tak ženu.

Dušan Martínek, vedoucí oddělení pro rozvoj lidských zdrojů a projektovou činnost, Českomoravská konfederace odborových svazů

5.6.1 ROVNOST PLATŮ

Již několikrát bylo v předchozích kapitolách poukázáno na fakt, že v České republice existuje výrazná disproporce mezi odměnou za práci žen a mužů. Zpráva Centra pro ekonomický výzkum a doktorské studium UK s názvem Relativní postavení žen na trhu práce v České republice: shrnutí výzkumu[40] uvádí, že **mzdový rozdíl mezi muži a ženami v České republice dosahuje až třiceti procent**, z čehož jen asi třetinu lze vysvětlit tím, že ženy pracují spíše v nízkopříjmových zaměstnáních. **Zbývající dvě třetiny platového rozdílu, tedy celých 20%, však nemají jiné vysvětlení než platovou diskriminaci žen.** Nejvyšší platové rozdíly mezi pohlavími jsou přitom v podnikatelské sféře, v rozpočtové sféře je mzdová nespravedlnost o něco menší.

„Platová nerovnost se liší podle oborů, ve kterých muži a ženy pracují. Obecně lze vysledovat, že v atraktivních oborech se rozdíly zvětšují, zatímco méně atraktivní, tudíž i feminizované obory, se vyznačují větší příjmovou homogenitou. Avšak i ve feminizovaných oborech platí, že manažerských pozic dosahují výrazně častěji muži, což lze viditelně deklarovat v sektoru školství, kde téměř 78% zaměstnanců tvoří ženy, ale ve vedení základních a středních škol je jich zhruba pouze 17%. Strukturálně nalezneme největší rozdíl mezd v oboru peněžnictví a pojišťovnictví, kde rozdíl činí až 52%. Stejné jsou i rozdíly v důchodech – největší podíl mužů pobírá důchod ve výši 7000 – 7500, zatímco ženy v průměru o 1000 korun nižší. Dlouhodobě se však prohlubují rozdíly ve mzdách mužů a žen v relaci ke vzdělání. Mezi nejhůře postiženou skupinu patří vysokoškolačky, jejichž měsíční mzda je o 12 000 korun nižší než u jejich mužských protějšků (od roku 1997 se tento rozdíl prohloubil o dalších 5000 korun). Se snižujícím se vzděláním se snižují rozdíly až na 4000 korun u základního vzdělání, obecně se však u všech vzdělanostních kategorií propast zvyšuje. Stejnou relaci lze postihnout i vzhledem k postavení v zaměstnání, čím vyšší funkce, tím větší platový rozdíl. V nejvyšší kategorii řídících pracovníků tento rozdíl činí až 55%.“[41]

Podobná firemní praxe představuje nebezpečnou časovanou bombu. Jaký asi vliv na vaši motivaci a loajalitu bude mít pro úspěšnou zaměstnankyni zjištění, že její kolega, který na stejné pozici odvádí mnohem nižší výkon, bere o třetinu vyšší plat? Úniku informací o platech přitom nelze nikdy zcela zabránit. Navíc hrozí, že se lidé v Česku začnou v podobných případech stále častěji obracet na soud, tak jako se to již běžně děje v zahraničí. **Pro každou organizaci, které záleží na motivaci a udržení zaměstnanců, by tedy měla být rovnost platů za stejnou práci závaznou normou.**

V České pojišťovně existuje zcela přirozená rovnost platů mezi muži a ženami. Nikdy by nás nenapadlo někomu dávat více nebo méně podle toho, jakého je pohlaví. Spravedlnost v odměňování zajišťuje pevná struktura, ve které jsou základní platy odstupňovány podle zařazení pozice ve společnosti, přičemž lidé vykonávající stejnou práci mají stejný základní plat. Případné delší pracovní zkušenosti, širší kvalifikaci nebo lepší dovednosti zohledňuje v manažerských pozicích osobnostní složka poskytovaná navíc k základnímu platu. Nadstandardní pracovní výkon pak ve všech pozicích odměňuje výkonová složka, která je u některých zaměstnanců (např. likvidátorů nebo pracovníků call centra) ovlivněna i výkonem týmu.

Zdeněk Šimek, ředitel lidských zdrojů, Česká pojišťovna

Prvním krokem k zajištění rovnosti v odměňování musí být analýza stávajícího stavu, tedy podrobné srovnání platů žen a mužů na všech pozicích s přihlédnutím k individuálním zkušenostem a výkonu. Pokud bude zjištěna platová disproporce, je namístě stanovit plán ke zlepšení.

40 Štěpán Jurajda, Věra Kuchařová, Kateřina Machovcová a kolektiv (2006). Kariéra - Rodina - Rovné příležitosti. Gender Studies, o.p.s.
41 Jana Bartošová, Diskriminace žen na trhu práce. Online: http://www.socioweb.cz

Každý zkušený manažer odměňování potvrdí, že **změna bude dlouhodobou záležitostí**, protože jen málokterá organizace bude schopna nalézt fondy k okamžitému vyrovnání nespravedlivých rozdílů. **Využitelnou rezervu lze někdy objevit v rozpočtu na pohyblivé složky odměňování** (bonusy, mimořádné odměny apod.), jejichž změnou lze dosáhnout úspory. Obvykle však bývá hlavní cestou k dosažení mzdové spravedlnosti mechanismus každoročních úprav platů, který zohlední nejen srovnání s externím trhem, ale i interně v organizaci. To je samozřejmě „běh na dlouhou trať." **Lze přitom využít i osvědčené a propracované metody, například implementaci Hay systému**, je ovšem třeba posoudit, zda takové řešení odpovídá organizační kultuře strategii.

Objektivitu systému odměňování pomáhají zajišťovat tři pilíře:

1) **objektivní data**, neboli spolehlivý a aktuální interní a externí platový průzkum
2) **mechanismus pravidelných úprav platů**, který bere v úvahu:
   a. výsledky organizace
   b. srovnání dané pracovní funkce s trhem a s ostatními funkcemi v organizaci
   c. zkušenosti, znalosti a pracovní výkon jednotlivce
3) **optimální nastavení pevné a pohyblivé složky platu**, neboli kvalitní prémiový systém, který vede ke zvýšení výkonu a motivuje nejlepší pracovníky.

Zaskočil mě negativistický přístup mnohých zástupců firem k problematice rovných příležitostí, protože si myslím, že z hlediska nákladů není jejich uplatňování pro firmu ničím nezvládnutelným – problém je hlavně v zaběhanosti, pohodlnosti a neochotě měnit stereotypy –, ztráty to firmě rozhodně nepřinese. Já sám jsem nebyl vychováván k přístupu k rovným šancím v moderním pojetí, které se dnes prosazuje, ale myslím si, že patří k základní slušnosti a lidskosti, aby všichni zaměstnanci měli stejné podmínky… V našem nakladatelství jsou ženy co do postavení ve firmě a i platového ohodnocení rovnocenné mužům – manažerka, redaktorka, tajemnice redakce a vedoucí odbytu jsou ženy. Manažerka má přitom stejný plat jako ředitel firmy, platy vedoucí odbytu a vedoucího distribuce jsou také vyrovnané.

František Honzák, šéfredaktor nakladatelství Libri[42]

5.6.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY NAPOMÁHAJÍCÍ SLADĚNÍ OSOBNÍHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA

V kapitolách o pracovních podmínkách a mateřské a rodičovské dovolené již bylo několikrát zmíněno téma slaďování osobního a pracovního života, které je klíčové pro vyrovnávání šancí žen na trhu práce. Jak naznačily uvedené případové studie, významnou roli zde hraje i ochota zaměstnavatele poskytovat zaměstnancům pracovní výhody, které podporují rodinu a péči o ni.

Mezi tzv. rodinné benefity patří například:

- školka či jesle na pracovišti
- příspěvky na hlídání dětí nebo na péči o nemohoucí osoby
- placené volno z rodinných důvodů, např. v případě nemoci dětí (bývá omezeno povoleným počtem dnů)
- letní a zimní tábory a akce pro volný čas dětí
- pomoc při výběru pečovatelské služby
- firemní rekreační zařízení
- možnost práce z domova apod.

Velmi dobrou praxí je z tohoto hlediska **plán flexibilních výhod**, neboli **„kafeterie,"** který umožňuje zaměstnancům volnost při výběru benefitů.

Plán flexibilních výhod, neboli „kafeterie", nabízí zaměstnancům možnost vybrat si takové zaměstnanecké výhody, které nejlépe vyhovují jejich aktuální osobní, rodinné či zdravotní situaci.

Ve flexibilním systému výhod si tedy např. mladá bezdětná manažerka zvolí permanentku do fitness centra, její kolega se třemi dětmi příspěvek na hlídání dětí a jiní kolegové zase nadstandardní zdravotní péči či příspěvek na pečovatelskou službu pro seniory. V **takovém systému lidé zaměstnanecké výhody opravdu ocení vzhledem k tomu, že o nich sami mohou spolurozhodovat.** Vynaložené náklady se tak zaměstnavateli opravdu vrátí v podobě zvýšené motivace a loajality.

42 Nina Bosničová. Genderová rovnost je otázkou lidské slušnosti. HR Forum. Listopad 2006

PŘÍPADOVÁ STUDIE: LLOYDS, TSB, VELKÁ BRITÁNIE[43]

Britská společnost Lloyds TSB Group byla vytvořena v roce 1995 fúzí významné banky Lloyds Bank, založené v roce 1765, s bankou TSB, jejíž počátky podnikání se datují do roku 1810. Patří tedy ke společnostem, které se mohou pyšnit více než dvousetletou historií. Přesto není baštou přežitých konzervativních tradic, ale ve Velké Británii patří k vlajkovým společnostem konceptu rovných příležitostí a diverzity.

Internetové stránky Lloyds TSB k tomu sdělují: „V Lloyds TSB je diverzita nedílnou součástí našeho podnikání. Jakožto velký zaměstnavatel a poskytovatel služeb aktivně hledáme nové cesty k porozumění různým komunitám, ve kterých se pohybujeme. Chápeme, že naši zákazníci i zaměstnanci mají různorodé potřeby a přání a že působí v různých oblastech i oborech. S více než 16 miliony zákazníků a téměř 70 tisíci zaměstnanci je pro nás porozumění rozdílům klíčové. Rovnost a diverzita u nás patří k oceňovaným hodnotám, pro něž děláme mnohem víc, než je jen ‚vyplnění kolonek'. Naším cílem je jít v nabídce pro naše pracovníky a zákazníky výrazně nad rámec požadavků legislativy tím, že se dostaneme blíže komunitám a zaměstnancům, abychom opravdu porozuměli jejich různorodým potřebám. Abychom toto porozumění vybudovali, spolupracujeme velmi úzce s několika organizacemi, které jsou této v oblasti aktivní, jako Business in the Community's Race for Opportunity, Opportunity Now a the Employers' Forum on Disability. Pravidelně si také zjišťujeme zpětnou vazbu a náměty od našich pracovníků a zákazníků."

Pro podporu diverzity a rovných příležitostí realizovala společnost Lloyds TSB řadu projektů a programů. Jedním z nich byl i projekt zaměřený na dosažení rovnosti v odměňování mezi muži a ženami. Na jeho počátku v roce 2002 Lloyds TSB provedla tři pilotní srovnání platů zaměstnanců. Banka přitom k analýze dat použila pětistupňovou metodologii Equal Pay Review toolkit doporučenou britskou Komisí pro rovné příležitosti. Cílem bylo vypracování zprávy prezentující klíčová zjištění pro vrcholový management a HR, na jejímž základě by bylo probrat zjištěná fakta, poskytnout vysvětlení diferencí, které jsou obhajitelné, a provést narovnání tam, kde budou identifikovány neospravedlnitelné rozdíly.

Hned v počátku projektu bylo třeba řešit několik problémů. Jednak po stránce alokace dostatečného počtu pracovníků tak, aby byla analýza zvládnutelná, a jednak po stránce srovnávání dat, kdy bylo třeba řešit, jak mohou lokálně zjištěná data být využitelná pro skupinu jako celek.

Bylo zjištěno, že mnoho nerovností má své kořeny v dřívějších platových přehodnoceních, ke kterým docházelo v historii. Formální vysvětlení logiky, která ovlivnila současné nastavení platů, však bylo většinou možno získat jen za poslední rok, takže bylo často nemožné přesně historicky vysledovat, co vedlo k rozhodnutí o platové výši konkrétního jednotlivce.

Prvotní průzkum ovšem i tak přinesl určité neoficiální důkazy, které organizaci umožnily načrtnout předběžné závěry o tom, co vedlo k možným nerovnostem v nastavení mezd. Byly to například tyto důvody:

- Pauza v zaměstnání kvůli mateřské dovolené a rodinným povinnostem, která vývoj platů žen ovlivnila
- Startovní platy žen a mužů byly někdy nekonzistentní (přičemž se předpokládalo, že důvodem je tvrdší postoj mužů při počátečním platovém vyjednávání)
- Navíc navýšení za předchozí zkušenosti často vytrvalo i dlouho poté, co se objevily rozdíly ve výkonnosti
- Linioví manažeři nebyli ochotni pozastavit platový růst zaměstnanců s dlouholetými zkušenostmi ani v případech, kdy jejich výše platů neodpovídala jejich přínosu
- Průměrný plat byl vychýlen ve prospěch žen na nejnižší příčce ve firemním žebříčku: na všech ostatních úrovních byli platově zvýhodněni muži, přičemž rozdíl byl tím vyšší, čím vyšší byla úroveň. Důvodem byl fakt, že řada žen na základní úrovni pracovala ve společnosti již velmi dlouho, a jejich platy tedy zohledňovaly jejich zkušenosti
- Platový rozdíl mezi muži a ženami napříč Lloyds TSB byl ještě umocněn skutečností, že ve vedoucích pozicích výrazně převažovali muži

43 Zdroj: Equal Opportunities Commission. Online: http://www.eoc.org.uk

Analýza ukázala, že problémem není jen nerovné nastavení platů mezi muži a ženami, které bylo jasně odhaleno, ale platová nespravedlnost obecně. Projekt došel k závěru, že současné nastavení platů zohledňuje spíše délku zaměstnání jednotlivce než jeho pracovní výkon. Bylo tudíž zřejmé, že k dosažení platové spravedlnosti nepomůže jen lokální narovnání individuálních rozdílů mezi muži a ženami, ale že je třeba přepracovat celý systém.

K jakým konkrétním změnám došlo? V první řadě bylo rozhodnuto „začít znovu" s novou strukturou platů v celé společnosti. Cílem bylo nejen snížit neobhajitelné nerovnosti mezi jednotlivci včetně nerovností genderových, ale vytvořit logický a transparentní systém, ve kterém by všichni zaměstnanci věděli, co jejich plat ovlivňuje a co se od nich očekává v případě, že budu chtít, aby jejich plat rostl.

Nový systém představil při platové zóny – primární, tržní a zónu vysokého výkonu. Platy nově přijatých zaměstnanců měly narůstat v rámci primární zóny podle toho, jak rostla jejich pracovní zkušenost a dovednosti, byla tudíž zohledněna velikost a komplexnost jejich pracovní role. Jakmile dosáhli tržní zóny, jejich plat se řídil v rámci této zóny za předpokladu stabilního výkonu. Jejich plat mohl přerůst do zóny vysokého výkonu jen za předpokladu, že trvale odváděli mimořádné pracovní výsledky, a to až po maximální strop, který zónu ohraničoval.

Koncept rovnosti v nastavení platů byl základem celého nového systému. Přijaté principy byly převedeny i do všech souvisejících HR procesů: hodnocení, nábor atd. a všichni linioví manažeři se jimi museli řídit.

Společnost Lloyds-TSB si uvědomovala, že bude muset postupovat citlivě v převádění platů stávajících zaměstnanců do nového systému a zohledňovat přitom rovnoprávnost a dobré vztahy se zaměstnanci stejně jako finanční imperativy. Lidé, jejichž platy byly nastaveny níže než primární zóna, se platově posunuli okamžitě (ovšem ve dvou fázích tak, aby to pro společnost bylo finančně únosné) a díky nové platové struktuře bylo jasně časově ohraničeno, kdy a za jakých podmínek se jejich platy dostanou do tržní zóny a zóny vysokého výkonu.

Platy zaměstnanců, jež přesahovaly tržní zónu kvůli dlouholeté pracovní službě ve společnosti, nebyly sníženy, ale budou dlouhodobě řízeny tak, aby se za čas vyrovnaly s ostatními. Vedení společnosti si uvědomuje riziko, že tyto jednotlivé případy budou představovat narušení platové rovnosti, ale je přesvědčena, že je smysluplné rozložit dosažení platové spravedlnosti do dlouhodobého časového rámce a nesnižovat motivaci a loajalitu dlouhodobých zaměstnanců.

Poslední měření naznačují, že mírně vzrostl počet zaměstnanců, kteří se dostali do zóny vysokého výkonu, a bude předmětem dalšího zkoumání ujistit se, že tyto nárůsty jsou podloženy pracovními výsledky. Maximum stanovené v zóně vysokého výkonu se ukázalo být efektivním, neboť čísla zůstala stabilní. Nový platový systém bude dále monitorován a případně upravován, aby bylo zajištěno, že bude i nadále spravedlivý a motivující.

KONTROLNÍ OTÁZKY:

- Poskytujete ve vaší organizaci stejný plat za stejnou práci bez ohledu na pohlaví?
- Zjišťuje si vaše organizace aktuální údaje o výši mezd na pracovním trhu?
- Máte zavedený propracovaný platový řád včetně srovnání pracovních funkcí a nastavených platových závorek na jednotlivé funkce?
- Provádíte pravidelné úpravy platů vedoucí k dosažení co nejspravedlivějšího ohodnocení práce podle hodnoty pracovní funkce a aktuálního výkonu?
- Nabízíte zaměstnancům možnost vybrat si zaměstnanecké výhody dle jejich osobní preference v rámci flexibilního systému výhod?
- Poskytujete tzv. rodinné benefity (příspěvky na hlídání dětí či nemocných osob, školku na pracovišti, volno z rodinných důvodů, tábory a lyžařské zájezdy pro děti, rekreační zařízení pro rodiny zaměstnanců apod.?

5. 7 ŘEŠENÍ STÍŽNOSTÍ

Přiznám se, že nemám ráda slovo kompromis. Víte, často se kompromis prezentuje jako ideální řešení, ale v praxi obyčejně znamená prohru pro obě strany. Ani jedna neprosadí, co potřebovala. Samozřejmě je důležité naslouchat názorům druhých a byl by určitě nesmysl trvat na svém, když nemáte pravdu. Ale pokud stoprocentně vím, že moje cesta je správná, nebudu přece dělat kompromisy! V řízení diverzity to ani nejde: představte si, jak by to vypadalo, kdybych se měla s manažery dohadovat, které jejich předsudky jsou už příliš, a kde přimhouříme oko. Nemůžete někoho nechat diskriminovat jenom tak trochu!

Paki Holvander, Diversity Manager, Norrtälje Kommun, Švédsko[44]

Pro dodržování pravidel rovných příležitostí na pracovišti je nezbytné zajistit, aby všichni zaměstnanci respektovali závazná pravidla a aby v organizace existoval fungující proces řešení stížností **v** případě diskriminace, šikany či sexuálního obtěžování. V každé společnosti se totiž bohužel může stát, že někdo začne porušovat normy a chovat se neeticky.

Ve většině organizací stanovuje pravidla chování a komunikace na pracovišti **platný organizační řád.** Rovné příležitosti by měly být jeho součástí, případně by jim měl být věnován samostatný interní předpis (nebo politika). Nemělo by jít jen o papírové dokumenty založené ve stole, ale všichni zaměstnanci by s nimi měli být seznámeni, nejlépe hned na úvodním vstupním školení, kde dostanou svůj vlastní výtisk či případně informaci, kde najdou pravidla v elektronické formě. **Součástí organizačního řádu či politiky rovných příležitostí je obvykle i proces řešení stížností zaměstnanců.**

Formální proces řešení stížností zaměstnanců slouží jako prevence případné diskriminace, šikany, sexuálního obtěžování na pracovišti apod.

Proces řešení stížností stanovuje konkrétní kroky, které má zaměstnanec podniknout v případě, že se osobně či jako svědek setká s porušováním platných pravidel, tj. na koho konkrétně se obrátit (většinou to bývá nadřízený nebo personální oddělení), jakou formou podat stížnost (u závažnějších případů je třeba vypracovat písemný záznam) atd.

V naší společnosti bohužel stále převládá tendence téma sexuálního obtěžování zlehčovat. V rozhovorech, které provedly pracovnice Gender centra v Brně se zástupci českých podniků, se objevovaly odkazy na „dobrou pracovní atmosféru", k niž podle nich patří i „občasné plácnutí po zadku". Častá je také představa ženy-stěžovatelky, která zveličuje nevinné žertování nebo se mstí bývalému ctiteli. Četné příklady ze zahraničí však dokazují, že zaměstnanci si většinou nestěžují kvůli maličkostem nebo nejasně vyznívajícím situacím. K tomu, aby oběť byla ochotna podstoupit zdlouhavé soudní či jiné projednávání celé záležitosti, ji většinou dožene až silně ponižující či urážlivé, opakování obtěžování.[45]

Je třeba také zohlednit fakt, že zaměstnanci se mohou bát stěžovat si osobně. Proto by na viditelném místě ve firmě měla být umístěna **schránka na anonymní podněty a stížnosti**, které prošetří personální oddělení nebo zástupce odborů. Pracovníkům společností, které nemají odbory či zaměstnaneckou radu, bývá někdy k dispozici volený **ombudsman**, který se nestranně věnuje všem připomínkám. Všechny tyto nástroje umožní společnosti řešit případnou kauzu již při jejím vzniku, dříve než se dostane na stránky novin či k soudu. A pokud k tomu přece dojde, je existence nástrojů k řešení stížností zaměstnanců důležitým důkazem, že firma se aktivně snaží problémům předcházet.

Negativní jevy jako je diskriminace, šikana, sexuální obtěžování na pracovišti apod. se objevují zejména v organizacích, které nekladou důraz na **korektní manažerského chování. Vedoucí role by měla být vnímána jako zodpovědnost za výkon, motivaci a rozvoj týmu, a nikoli jako moc nad druhými.** Proto je nutné klást důraz na participativní styl vedení ve školeních pro řídící pracovníky a zavést mechanismy umožňující i zpětnou kontrolu manažerské etiky (360˚ zpětná vazba, průzkumy spokojenosti zaměstnanců apod.). Cílem není omezení řídících a rozhodovacích pravomocí nadřízených, ale zabránění jejich zneužívání díky transparentnosti procesu.

44 Manažer diverzity musí mít kuráž. HR Forum. Listopad 2006
45 Lenka Prčíková. Online: http://www.financninoviny.cz

Pracovní prostředí nemusí být přátelské, ale mělo by být férové. Vytvořit férové pracovní prostředí je umění, možná dovednost, vést lidi. Manažer by měl mít určitý druh vzdělání, charakter a především odpovědnost. Domnívám se, že právě odpovědnost dnešním manažerům chybí. Manažer může být skvělý odborník, ale pokud si neuvědomuje odpovědnost za kolektiv lidí, pak to není člověk na svém místě. Vedoucí pracovník by měl umět naslouchat, rozvážně hodnotit a neměl by se nechat strhnout, „vytočit", je-li někým kritizován. Bohužel vedoucí pracovníci berou jakoukoli kritiku jako útok na svou osobu, a to je nejčastější důvod bossingu.

PhDr. Pavel Beňo, spoluzakladatel občanského sdružení Práce a vztahy[46]

Řešení stížností je složitým a vysoce citlivým procesem. Často bývá obtížné poznat, na čí straně je pravda, neboť se do kauzy mohou prolínat nejrůznější emoce, dlouhodobá přátelství či animozity. Postup organizace a přijatá opatření přitom musejí být objektivní a spravedlivá. Pracovníci zodpovědní za řešení stížností a za rozhodování v případech porušení pracovní kázně by si proto vždy měli zjistit co nejvíce detailů o celé věci a v případě, že se jedná o opravdu závažné záležitosti, s nimiž si nevědí rady, je **namístě zvážit, zda kauzu nepředat k prošetření externím orgánům**, jako např. příslušnému úřadu práce či Policii České republiky.

KONTROLNÍ OTÁZKY:

- Má vaše organizace platný organizační řád stanovující i pravidla chování na pracovišti?
- Existuje u vás samostatná politika nebo interní předpis věnovaný dodržování rovných příležitostí?
- Znají všichni zaměstnanci základní platné normy jednání na pracovišti?
- Existuje u vás formální proces řešení stížností ze strany zaměstnanců?
- Mají zaměstnanci možnost vhodit anonymní stížnost do k tomu určené schránky?
- Jsou ve vaší organizaci odbory či zaměstnanecká rada partnerem managementu při řešení stížností ze strany zaměstnanců?
- Volí si vaši zaměstnanci svého ombudsmana?
- Kontrolujete, zda manažeři ve vaší organizaci vedou participativním stylem a nezneužívají své řídící pravomoci?
- Vedete podrobnou dokumentaci při případné stížnosti na šikanu, sexuální obtěžování nebo při jiném porušování pracovní kázně?

46 Téma: šikana na pracovišti. Online: http://www.jobpilot.cz.

6. ANKETA 7 X 7

ČILI ODPOVĚDI 7 ÚSPĚŠNÝCH ČESKÝCH MANAŽEREK NA 7 OTÁZEK

Na mnoha místech v této publikaci zmiňujeme otázku profesního uplatnění žen, které je podle realizovaných průzkumů i podle mnoha citovaných názorů ztíženo nejen rodinnou situací, kdy ženy ve většině případů přebírají aktivnější roli při plnění rodičovských povinností, ale bohužel i přetrvávajícími stereotypy na trhu práce.

Od žen se často větší kariérové ambice nečekají. To je ovšem škoda, neboť existuje řada úspěšných žen působících ve vysokých řídících funkcích, které prokazují, že ženy mohou mít nejen vynikající manažerské schopnosti, ale i touhu uspět, soutěživost a schopnost získat si autoritu: tedy vlastnosti, tradičně připisované spíše mužům.

Mluvíme-li o podpoře kariéry žen, považujeme za důležité dát prostor pro vyjádření názoru jim samotným. Proto jsme rámci zde uvedené Ankety 7x7 požádali sedm úspěšných českých vrcholových manažerek, aby nám odpověděly na sedm otázek z oblasti rovnoprávnosti na trhu práce:

1. **Jaký je Váš recept na profesní úspěch?**
2. **Proč podle Vás tak málo žen, které se prosadí do vyššího managementu?**
3. **Myslíte si, že ženský a mužský způsob řízení jsou odlišné?**
4. **Co by podle Vás pomohlo ženám prosadit se v kariéře?**
5. **Jak zvládáte sladit svůj osobní a pracovní život?**
6. **Setkala jste se někdy s pracovní diskriminací?**
7. **Jak podle Vás bojovat s předsudky a stereotypy, které brání rovným příležitostem na pracovišti?**

Jejich odpovědi vám představujeme na následujících stránkách. Věříme, že pro vás budou zajímavé.

OLGA GIRSTLOVÁ – GENERÁLNÍ ŘEDITELKA SPOLEČNOSTI GITY

Olga Girstlová je viceprezidentkou pro vnější vztahy a místopředsedkyní představenstva GiTy, a. s.

Absolvovala Elektrotechnickou fakultu VUT v Brně. V roce 1990 založila s manželem a otcem společnost GiTy specializující se na komunikační systémy. Ve firmě GiTy se podílí na vytváření strategie společnosti, na řízení aktiv dceřiných společností, vytváření corporate strategy skupiny GiTy a zavádí nový způsob řízení podniku, který vychází z trvalých hodnot „Systému řízení Baťa“.

V roce 1995 byla Olga Girstlová vyhlášena Manažerkou- podnikatelkou roku. O dva roky později obdržela cenu Křišťálové srdce za etiku v podnikání. V roce 1999 získala v Monaku jako první Češka ocenění Vedoucí podnikatelka světa. V loňském roce získala ocenění „Žena roku 2005“, v kategorii Business.

Absolvovala několik zahraničních stáží na prestižních univerzitách – YALE, univerzita Peking, Singapur, UH Manow Hawaii včetně pravidelných odborných vystoupení na konferencích a specializovaných seminářích. V roce 2007 se účastní stáží na předních amerických univerzitách v rámci programu Eisenhower Fellowships.

1. Jaký je Váš recept na profesní úspěch?
Soustředěnost na cíl, pro který jsem se rozhodla. Navíc být flexibilní při změnách, které ke mně přicházejí, empatická ke svému okolí a dostatečně trpělivá. Dotahovat svou práci do konce a mít schopnost posuzovat věci z nadhledu, ale přitom s pozorností na detail.

Dále se neustále rozvíjet ve svých znalostech a mít pravidelný kontakt s nejlepšími lidmi svého oboru.

2. Proč podle Vás tak málo žen, které se prosadí do vyššího managementu?
Management je profese, být manažerkou obnáší být profesionálkou ve své profesi, a to klade značné nároky na ženy ve vyšších manažerských pozicích. Ať již v oblasti neustálého vzdělávání a udržování si znalostí potřebných ke kvalitnímu strategickému rozhodování a řízení nebo velké zodpovědnosti související s danou manažerskou pozicí. Samo o sobě by tyto aspekty ženy neomezovaly k proniknutí na tyto pracovní pozice, ale skloubení role profesionálky ve své profesi a rodinného života spojeného s péčí o děti je značným zatížením pro ženy, a to je dle mého názoru jedním z klíčových faktorů, které ženy v rozhodování o skloubení těchto svým rolí omezují.

3. Myslíte si, že ženský a mužský způsob řízení jsou odlišné?
Ano. Je to dané samotnou podstatou naší odlišnosti.

4. Co by podle Vás pomohlo ženám prosadit se v kariéře?
První a nejdůležitější je, že se žena sama musí rozhodnout, zda si přeje svou pracovní seberealizaci a zda bude dostatečně uvážlivá při plánování své pracovní kariéry. Druhým neméně důležitým aspektem je, že pokud plánuje a nebo již má rodinu a děti, je nutné se dohodnout se svým partnerem o podpoře a vzájemné spolupráci a pro vytvoření si vhodného prostředí, které ženu bude podporovat. Mám na mysli domácí zázemí (výpomoc v domácnosti a v péči o děti). Třetím důležitým aspektem je pochopení ze strany zaměstnavatele (kombinovaná pracovní doba, home office...) a nesmíme také opomenout větší nabídku služeb, které budou šetřit její čas.

5. Jak zvládáte sladit svůj osobní a pracovní život?
Vytvořila jsem si fungující prostředí, ve kterém mám zajištěny všechny činnosti, které nemusím osobně vykonávat a přitom jsou nezbytné pro náš rodinný život.

Mám pravidelné plánování svého času, ať již pracovního či našeho osobního rodinného. Nedělám nic, co není v mých prioritách v daném čase, mám soustředění na cíle, které v daném čase musím pracovně vyřešit, a mám pravidelný předem naplánovaný odpočinek (mám na svůj osobní čas – cvičení, relaxace,.) a pravidelně trávíme prázdniny s našimi dětmi. Dá se říci, že co 3 měsíce máme nějakou kratší rodinnou dovolenou.

6. Setkala jste se někdy s pracovní diskriminací?
Ne.

7. Jak podle Vás bojovat s předsudky a stereotypy, které brání rovným příležitostem na pracovišti?
- přímou otevřenou komunikací
- jasným pojmenováním problému

VLADIMÍRA GLATZOVÁ – ZAKLADATELKA A PARTNERKA ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘE GLATZOVÁ & CO.

Vladimíra Glatzová je zakládajícím společníkem přední české advokátní kanceláře Glatzová & Co. Studovala na Univerzitě Karlově, London University a London School of Economics.

V letech 1992 – 1994 pracovala v Londýně, Paříži a Frankfurtu u předních mezinárodních právnických firem Freshfields a Hengeler Mueller. Celý tento pobyt v zahraničí absolvovala s dvěma malými dětmi. Po návratu založila advokátní kancelář, která dnes zaměstnává kolem 60 lidí.

V roce 2005 byla vyhlášena právníkem roku v oboru bankovnictví.

Podle ankety HN patří Vladimíra Glatzová mezi 6 nejvýznamnějších žen českého byznysu.

1. Jaký je Váš recept na profesní úspěch?
Odvaha, vytrvalost a víra, že to, co dělám, se podaří. Ochota vždy hledat cesty, jak to jde, místo vymýšlení důvodů, proč to nejde.

2. Proč je podle Vás tak málo žen, které se prosadí do vyššího managementu?
Především proto, že ženy nemají takovou potřebu se seberealizovat v práci, pro většinu z nich představují děti větší náplň života než pro muže. Kromě toho nemají ženy takovou potřebu či kuráž prosadit se, řídit, stát se vůdcem smečky. Možná to souvisí i s tělesnou konstitucí; muži jsou silnější a zvyknou si na tu svou fyzickou převahu už od dětství a více si věří. Když vstoupí do místnosti muž se 190 cm a 100 kg a promluví hlubokým hlasem, budí automaticky větší respekt než křehká blondýnka.

3. Myslíte si, že ženský a mužský způsob řízení jsou odlišné?
Určitě ano. Muži jsou podle mého názoru přímější, direktivnější, bojovnější. Ženy jsou citlivější, intuitivnější a jdou na věci od lesa, asi i více intrikují. Funguje to stejně jako v rodině, muž je hlava a žena je krk, který hlavou otáčí.

Muži se lépe dokáží soustředit na jeden cíl a jít za ním (což souvisí s jejich historickou úlohou lovce); může jim přitom ale spousta okolních věcí uniknout. Ženy mají lepší schopnost dělat více věcí najednou (což také souvisí s jejich historickou úlohou); ale samozřejmě to může být v určitých okolnostech na úkor hlavního cíle. Proto je dobré, když jsou v managementu zastoupena obě pohlaví.

4. Co by podle Vás pomohlo ženám prosadit se v kariéře?
Například kdyby neměly děti, nebo svěřily jejich výchovu mužům. To ale není něco, co bych kterékoliv ženě doporučovala.

Člověk nemůže mít všechno, a pokud toho chce stihnout víc, musí za to zaplatit. Pokud žena věnuje určitou část svého života převážně výchově dětí, prožije mnoho zážitků, které muž prožít nikdy nemůže. Tento čas už ale samozřejmě nemůže věnovat kariéře, a tak ji muži předběhnou. Pokud chce zvládnout obojí, musí se víc snažit nebo být lepší. Podle mě ale není fér si stěžovat, muži si také nestěžují, že se jim nedostává prožitků spojených s mateřstvím.

5. Jak zvládáte sladit svůj osobní a pracovní život?
Já zásadně nesladím. Můj osobní a pracovní život jsou sladké až až. Zkrátka Dolce Vita.

6. Setkala jste se někdy s pracovní diskriminací?
Nesetkala. Vlastně jednou ano, když jsem se v roce 1992 ucházela o místo v německé advokátní kanceláři, řekli mi rovnou, že chtějí muže. Tak jsem si založila svoji.

7. Jak podle Vás bojovat s předsudky a stereotypy, které brání rovným příležitostem na pracovišti?
Myslím, že s nimi společnost v posledních letech bojuje až až a je otázka, jestli je to zdravé. Ve všech amerických filmech stále vidíme ty skvělé policistky, detektivky, zabijačky a manažerky a muži postupně ztrácejí půdu pod nohama. Na rozdíl od žen už nemají nic, co by dokázali jenom oni. To vede k celkové změně tradičních vztahů mezi mužem a ženou, která je podle mého názoru spíš nepříznivá.

ROSTYA GORDON-SMITH – MAJITELKA A ŘEDITELKA SPOLEČNOSTI PEOPLE IMPACT

Rostya Gordon-Smith je členkou představenstva České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů a ředitelkou a majitelkou společnosti PeopleImpact s.r.o., která poskytuje poradenství v oblasti rozvoje lidských zdrojů. V této pozici spolupracuje s partnery v USA, Velké Británii, Hong Kongu a Holandsku.

Rostya Gordon-Smith získala 18 let pracovních zkušeností v různých oblastech řízení a rozvoje lidských zdrojů v mnoha zemích celého světa. Pracovala jako výkonná ředitelka pro lidské zdroje ve společnosti Český Telecom, Nortel Asia, KPMG, Land & Marine Engineering, APP Group, Radiomobil, a dalších mezinárodních firmách.

V roce 2000 byla vybrána mezi nejlepších 50 světových vrcholových HR leaderů a v roce 2005 byla jmenována mezi prvními 10 nejúspěšnějšími ženami v České republice.

1. Jaký je Váš recept na profesní úspěch?
Kombinace znalostí, inteligence, osobnosti, vášně pro mojí profesi, podpora rodiny a štěstí.

2. Proč je podle Vás tak málo žen, které se prosadí do vyššího managementu?
Maskulinní styl managementu ve většině organizacích. Náročnost skloubení mateřství a kariéry. Často menší ambice žen.

3. Myslíte si, že ženský a mužský způsob řízení jsou odlišné?
Ano, v mnoha případech, a dobrá zpráva je, že ženský styl managementu – lepší komunikační schopnosti, větší empatie, schopnost dávat a dělit se o informace, větší pečlivost – se stává nezbytnou součástí řízení lidí.

4. Co by podle Vás pomohlo ženám prosadit se v kariéře?
Tři věci – legislativa, osvěta společnosti, kvóty – tzv. pozitivní diskriminace k nastartování.

5. Jak zvládáte sladit svůj osobní a pracovní život?
Zvládám, neboť můj osobní a pracovní život pro mne znamená harmonii mé osobnosti a existenční spokojenosti.

6. Setkala jste se někdy s pracovní diskriminací?
Ano, několikrát.

7. Jak podle Vás bojovat s předsudky a stereotypy, které brání rovným příležitostem na pracovišti?
- Budovat silnou síť žen profesionálek
- Podporovat jedna druhou
- Dělit se o zkušenosti a informace
- Rozeznat naše hodnoty a kontribuci společnosti – osobní a profesní
- Podporovat ženy-matky, které vychovávají budoucí generace
- Radovat se z našich rozdílů
- Budovat naše sebeuvědomění a sebevědomí
- Považovat muže za spolupracovníky, ne za nepřátele

ALEXANDRA LEMEROVÁ – CENTRAL AND EASTERN EUROPE CONSULTING & INTEGRATION SALES MANAGER SPOLEČNOSTI HEWLETT PACKARD

Alexandra Lemerová pracuje na pozici Central and Eastern Europe Consulting & Integration Sales Manager pro společnost Hewlett-Packard. Má za sebou více než patnáct let manažerské praxe v oblasti IT. Před nástupem do české pobočky Hewlett-Packard, kde pracovala v letech 2004 – 2006 na pozici Service Sales Director, působila na manažerských a obchodních postech ve společnostech Logica, PricewaterhouseCoopers a APP Systems (dnes Ness).

Alexandra Lemerová se aktivně podílela na budování současné pozice společnosti HP jako jednoho z nejdůvěryhodnějších dodavatelů IT řešení. Ve svých manažerských pozicích byla zodpovědná za růst výkonnosti společností, snižování nákladů, definování marketingových a obchodních strategií.

Má velké zkušenosti s prací v mezinárodních týmech, ve vytváření a řízení obchodních týmů. Vystudovala obor informatika na Slovenské Technické Univerzitě v Bratislavě.

1. Jaký je Váš recept na profesní úspěch?
Dobré vzdělání, zvládnutí cizích jazyků, dobré rodinné zázemí, tvrdá práce, vytrvalost, odvaha, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, dobrá síť kontaktů, vlastní marketing, nebát si říct o novou výzvu, být ve vhodné chvíli na tom správném místě a být připraven, pozitivní přístup k životu, komunikace, věřit vlastnímu instinktu, být nad věcí, budování vlastního sebevědomí…

2. Proč je podle Vás tak málo žen, které se prosadí do vyššího managementu?
Jsem přesvědčena, že je to otázka osobní volby a priorit. Velká skupina žen v klíčovém momentě dává přednost péči o rodinu a své blízké. Dělá to dobrovolně a je se svojí volbou spokojena. Prosazení se ve vyšším managementu klade na ženy velké nároky a vyžaduje většinou od žen daleko větší úsilí než u mužských kolegů. Zároveň jsou ženy konfrontovány s tím, jak jsou dobré nejenom manažerky, ale i matky, partnerky, dcery… Ženy jsou na cestě za kariérou často osamělé, mnohým chybí fungující ženský model, který můžou následovat, nebo se z něho poučit. Muži na své cestě potkávají různé mužské modely a můžou si vybrat, co jim sedí a z čeho se poučit. Kolik úspěšných žen potkávají ženy? Je jich výrazně míň. Dle mých zkušeností jsou muži často k sobě více solidární než ženy. Muži jsou velice úspěšní ve vytváření sítě vztahů (networking), které jim pomáhají v budování kariéry. V neposlední řadě je to i sebevědomí, které mají v mnohých případech ženy zbytečně nízké.

3. Myslíte si, že ženský a mužský způsob řízení jsou odlišné?
Obecně převládá názor, že ženy svým řídícím stylem více podporují, oceňují, mentorují, radí, podporují týmovou práci, inspirují. Na druhé straně o mužích převládá názor, že jsou velmi dobří v řešení problémů, ovlivňování „nahoře" a v delegování. Různé průzkumy dokazují, že jsou to přetrvávající stereotypy v obecném nahlížení na řídicí styl žen a mužů a že realita je jiná.

I já jsem přesvědčena, že neexistuje jednoznačně mužský a ženský styl řízení. Ale existují úspěšní a neúspěšní manažeři, jak muži, tak ženy.

4. Co by podle Vás pomohlo ženám prosadit se v kariéře?
Znám mnoho žen, které jsou většími odbornicemi v daném oboru než jejich kolegové, a přesto si nevěří. Problém spočívá ve staletí zajetých stereotypech, které se daří jen pozvolna odbourávat. Začít je třeba se změnami výchovy v rodinách, ve školkách a školách, ve společnosti, atd. Tam všude je třeba posilovat ženské sebevědomí. Kolik je děvčat, které lépe hází třeba krikeťákem nebo lépe počítají rovnice, a přesto se nahlas tyto schopnosti přisuzují chlapcům.

V Times byl na toto téma kdysi zajímavý článek, z kterého si pamatuji jednu myšlenku: „Když zadáte nějaký průlomový projekt ženě, pomyslí si: Proč zrovna já?, zatímco pokud s tím půjdete za mužem, ten si řekne: Proč ne já?" Myslím, že to přesně vystihuje situaci, ženám prostě chybí sebevědomí.

5. Jak zvládáte sladit svůj osobní a pracovní život?
Moje silné rodinné zázemí, bez kterého si neumím představit, že bych mohla dělat svoji práci, je základem mého pracovního úspěchu. Žijeme v dvoukariérovém manželství. Oba máme pozice v regionálním managementu, které jsou časově náročné a vyžadují maximální vzájemnou koordinaci a podporu. S manželem se dělíme o všechny základní

rodinné povinnosti. Někdy si myslím, že můj manžel převzal za mě větší porci. Využíváme i všechny dostupné služby, jako jsou například paní na hlídání a paní na úklid.

Zároveň se snažím si uchovat vlastní prostor pro své přátele a koníčky. I to velmi napomáhá udržení rovnováhy mezi rodinným a pracovním životem.

6. Setkala jste se někdy s pracovní diskriminací?
Já jsem se nikdy nesetkala s otevřenou pracovní diskriminaci. Spíše s určitým podceňováním, jehož překonání je pro ženu někdy složitější než pro muže.

Již od vysoké školy se pohybuji v kolektivech, kde je většinou více mužů než žen. Samozřejmě jsou situace, kdy bych si přála být mužem, ale to se stává nám všem. Zatím jsem měla vždy většinou štěstí, že jsem se pohybovala v kolektivech, kde šlo spíše o věc, o cíle a výsledky, a ne o to, kdo je jakého pohlaví.

7. Jak podle Vás bojovat s předsudky a stereotypy, které brání rovným příležitostem na pracovišti?

V České republice převládá názor, že téma rovných příležitostí je tématem čistě feministickým a kontroverzním. Pokud se společnost rozhodne implementovat program rovných příležitostí, doporučuji tento problém uchopit v širších souvislostech, tak jak to například dělá i společnost Hewlett-Packard. HP je společností, která se snaží dlouhodobě a konzistentně vytvářet rovné příležitosti nejenom pro ženy a muže, ale i pro lidi různých věkových kategorii, se zdravotním handicapem, různého vyznáni a sexuální orientace. V širším kontextu se i problematika rovných příležitostí žen a mužů „prodává" lépe.

Uvedu několik konkrétních programů, které se nám osvědčily:

- Seminář nezávislého odborníka na téma „Rozdíly mezi muži a ženy". O seminář byl veliký zájem, měli jsme speciální verzi i pro management. Cílem bylo ukázat, jaké ty rozdíly jsou a jak se projevují v jednání, v řešení problémů, ve stresu, v konfliktních situacích apod. Zároveň dát i určitou kuchařku, jak lépe spolupracovat a jak těžit z předností druhého pohlaví.
- Zajistit při obsazování otevřených pozic, aby short-list kandidátů obsahoval i kvalitní ženské kandidátky, žádat headhunterské firmy, aby tyto kandidáty identifikovaly, případně podporovat vhodné kandidátky z firmy. Jsou zkušenosti, že ne vždy si ženy věří a otevřeně projeví zájem o volnou pozici.
- Sdílení dobrých zkušeností s ženami v manažerských pozicích, vytváření fungujících role models ve firmách.
- Zajistit nezávislou odbornou pomoct ženám, pokud se dostanou do komplikované osobní nebo pracovní situace, tzv. coaching. Sama s tím mám velmi dobré zkušenosti.

KIMBERLI J. LEWIS – GENERÁLNÍ ŘEDITELKA SPOLEČNOSTI MEDIATEL

Kimberli J. Lewis byla členkou zakládajícího týmu Mediatelu, který vydal své první pražské Zlaté stránky v roce 1992. Nyní zastává pozici generální ředitelky společnosti.

Její předchozí funkcí byla pozice generální ředitelky divize vydavatelství adresářů a elektronických médií pro firmu Sutter Telefonbuchverlag GmbH, která vydává tištěné adresáře v německých regionech Nordheim-Westfalen, Westfalen-Lippe, Baden-Württemberg a Brandenburg.

Předtím zastávala různé pozice v obchodním a výkonném managementu, zahrnující např. tvorbu prodejních a marketingových strategií potenciálních mezinárodních joint ventures podniků NYNEX Information Resources a zahraničních vydavatelských a telekomunikačních společností, sestavování mezinárodní sítě pro inzerci v Yellow Pages ve spolupráci s ITT World Directories v Evropě či zřízení vydávání adresářů pro Gibraltar Telephone Directory a polskou pobočku firmy Nynex.

Kimberli J. Lewis má vzdělání v oblasti obchodu a humanitních věd v institucích, jako jsou Harvard University, George Washington University & Webster University, St. Louis, MO.

1. Jaký je Váš recept na profesní úspěch?
Tohle je těžká otázka. V první řadě si myslím, že usilovná práce se vyplácí. Často se setkávám s lidmi, kteří něco chtějí úplně zadarmo, ale takhle to prostě nefunguje. No a kromě usilovné práce je důležité, aby člověk pracoval chytře, velkou roli hraje také instinkt a zdravý selský rozum. Když chce být člověk úspěšný, musí se snažit nekonvenčně myslet,

to znamená být tvůrčí a dívat se na věci z jiného úhlu. Pro úspěch jsou ovšem zásadně důležité ještě další dvě věci: člověk musí rozumět lidem a musí s nimi umět jednat. Skutečně věřím, že člověk musí mít lidi rád a musí mít odvahu, jestliže je chce úspěšně vést nebo s nimi pracovat v jednom týmu. Když to člověk neumí s lidmi, ve vůdcovské roli manažera se profesionálně daleko nedostane.

2. Proč je podle Vás tak málo žen, které se prosadí do vyššího managementu?
Myslím, že to je tím, jak my ženy vychováváme své dcery a jaké rady udělujeme mladším ženám. Já měla štěstí. Když jsem jako dítě řekla matce, že chci být zdravotní sestra, okamžitě odpověděla, proč chci být sestrou, když můžu být doktorem (ani jedna možnost se v budoucnu nevyplnila, protože jsem nesnesla pohled na krev). Od té doby jsem si vždy dávala cíle o stupínek vyšší, než jsem původně měla na mysli. Pomohla mi v tom moje matka. Proto je tak důležité, abychom tuhle informaci předávaly svým dcerám.

Věřím, že by to měl být první krok, když se snažíme pomoci mladým ženám a dívkám: sdělit jim, že dosáhnout se dá úplně všeho. Mnohé z nás uspokojí dosažení jednoduchého cíle a neuvědomují si, že stejně tak by mohly dosáhnout i vyššího stupně. Tohle je velice důležité, začíná to při výchově dětí doma a pokračuje tím, jak pomáháme kolegyním v práci. Já na pozici manažerky, šéfky a generální ředitelky vidím svou největší roli v tom, jak naučit mladé ženy, aby dobře využily svého potenciálu, a jak jim na jejich cestě pomoci. Jestli mi jednou některá z nich bude šéfovat, nebudu ani trochu žárlit, budu na ni hrdá. Je pravda, že ženy to mají někdy těžké, ale není správné, když kvůli diskriminaci zapomínáme na pomoc ostatním a neuvědomujeme si, že svým dcerám a mladším kolegyním stanovujeme v životě příliš nízké cíle.

3. Myslíte si, že ženský a mužský způsob řízení jsou odlišné?
Pozorovat, jak na sebe lidé v práci vzájemně působí, je velice zajímavé. Obzvlášť muži a ženy. Je zjevné, že jak muži tak ženy mají úplně rozdílný způsob uvažování. Pro mě je však důležité, jestli dospěli ke správnému řešení. Všeobecně se dá říct, že vyhledávám lidi s talentem a je mi jedno jestli muže nebo ženy, kteří v sobě mají nadšení a pomohou firmě pokročit kupředu. Když pozorujete pracovní skupinu lidí, je zajímavé sledovat, jak dospívají k závěrům. Právě přitom totiž vychází najevo, že ke stejnému cíli vedou pro muže a pro ženy naprosto odlišné cesty.

Roli samozřejmě hrají i osobnostní rysy, ale role, kterou hraje příslušnost k určitému pohlaví, je nezpochybnitelná. Je nutné, aby muži i ženy rozuměli dynamice společné práce a aby dokázali zapomenout na genderové stereotypy při snaze dosáhnout určitého cíle. Zvlášť dobře je možné tohle vidět na stylu řídící práce u vedoucích manažerů.

Způsob práce muže a ženy může být velice rozdílný i v případě, že jsou oba úspěšní. Právě z takových momentů někdy pramení diskriminace a stereotypy. Existují určité rysy a vlastnosti, díky kterým je manažer nebo zaměstnanec úspěšný, ale neexistuje žádný určitý způsob práce nebo rozdíly ve způsobu práce mezi muži a ženami, které by se daly vypozorovat z toho, jak řeší různé situace.

V Německu běží skvělá televizní reklama světoznámé německé firmy Vorwerk, kde se matka a žena v domácnosti uchází o práci a vysvětluje, že má zkušenosti s financemi, z krizového řízení, s motivací zaměstnanců, s organizačním managementem, jako nákupčí a ještě z několika dalších oblastí. Všechny své zkušenosti získala jako matka a žena v domácnosti. Je to příklad, jak mnohovrstevnatého myšlení je žena schopná, zatímco uvažování mužů má často jednoznačně cílenou orientací. Slavný australský komik Allen Pease tvrdí, že to je evoluční pozůstatek z dávných dob, kdy muži mysleli pouze na tři věci: jídlo, spánek a sex.

4.Co by podle Vás pomohlo ženám prosadit se v kariéře?
Na to se dá těžko odpovědět, zvlášť když musíte hrát od začátku s nepříznivými kartami. Je jedno, co říkají statistiky, v některých zemích a v některých místech na světě jsou překážky pro ženy tak vysoké a je jich tolik, že není divu, když se vrcholná kariéra podaří jen několika málo ženám. Myslím, že otázky rovnováhy v životě, péče o rodinu, péče o děti, vyrovnaného a rovnoprávného soužití s životním partnerem (manželem, spřízněnou duší, životním druhem) hrají často důležitou roli. Když žena postrádá nějaký podpůrný systém, už na startu má velikou ztrátu na ostatní a musí se rozhodovat mezi rodinou a kariérou. Vlády pro pomoc rodinám v podobných situacích nedělají dost a firmy se takové odpovědnosti často přímo vyhýbají bez ohledu na to, jak talentovaná uchazečka o práci je. Proto musejí ženy často této situaci čelit a volit mezi kariérou a rodinou.

Navíc si k tomu přidejte, že v mnoha rodinách a společnostech se prostě nepropaguje, že by ženy mohly být úspěšné a mnoha ženám pak chybí sebedůvěra k tomu, aby o nějakou kariéru usilovaly. A právě tady hraje obrovskou roli rádce, který takové ženě může pomoci získat dostatek sebevědomí, aby mohla jít za svým snem.

Ženy by se při vstupu do podnikatelského světa měly chovat velice chytře a měly by spolu dobře vycházet, protože tomuto světu stále dominují muži. Ženy se potřebují naučit, jak hrát mužským stylem a zvládnout mužská pravidla.

To neznamená, že se z nich mají stát muži, musejí jen rozumět pravidlům, aby na mužském teritoriu mohly sebejistě manévrovat. Mnohé ženy si ještě neuvědomily, že to může znamenat klíč k úspěchu. Je to podobné, jako když cestujete do cizí země a snažíte se nějak si tam poradit. Když se naučíte místní pravidla, pár gest a seznámíte se s teritoriem, bude cesta mnohem snazší.

5. Jak zvládáte sladit svůj osobní a pracovní život?

Tohle, myslím, dokážou dobře jen ženy. Jsou už svým založením předurčené k tomu, aby souběžně pracovaly na několika úkolech. Kořeny by se určitě daly nalézt u prapředků, kdy ženy hledaly potravu pro rodinu, pečovaly o nemocné, chránily děti, staraly se o staré, současně vytvářely hezký domov a sloužily společnosti. Příroda nás obdařila tak, abychom dokázaly skloubit soukromý a pracovní život. Já se snažím o to, mít v hlavě přesně zorganizované a rozdělené, co chci dělat. Když jsem v práci, stoprocentně se na ni soustředím, a když jsem s rodinou, vnukem nebo nevlastním synem, stoprocentně se zaměřím na ně. Snažím se, aby všechen čas, který trávím soukromě, byl kvalitně prožitý, a dávám mu sto procent své pozornosti. Pak můžu sto procent své pozornosti věnovat i práci, ve které trávím opravdu hodně času. Někdy se ovšem hranice posunou, úplné oddělení není vždycky možné, ale já věřím, že když budete přistupovat k soukromému životu i k práci se stejnou intenzitou a elánem jako já, jednoduše se budete muset soustředit buď na jedno, nebo na druhé. Tohle je nám ženám, myslím, dáno, že dokážeme dělat věci s takovou intenzitou. Muži s tím mají často potíže, protože prostě nemají tak intenzivní vztah k tolika rozdílným věcem na tolika rozdílných úrovních. A myslím, že je tu ještě jeden důležitý aspekt. Každá žena potřebuje čas jen sama pro sebe, bez toho by to nešlo. Já, když mám volno nebo je chvíli klid, si ráda čtu, jdu si zacvičit do tělocvičny nebo na masáž. To jsou moje chvíle, kdy se uzavřu do vlastního světa. Pomáhá mi to, abych pak zase dokázala skloubit pracovní se soukromou sférou.

6. Setkala jste se někdy s pracovní diskriminací?
Diskriminace je zajímavé slovo. I když totiž diskriminaci zatracujeme, stejně se jí denně dopouštíme. Nemusí se jednat jen o mužskou nebo ženskou diskriminaci, diskriminovat se dá na základě oblečení, věku, kultury a mnoha dalších faktorů. Každý z nás se takové diskriminace někdy dopustil. Otázka je, jak často se jí dopouštíme a jak na ni reagujeme. Samozřejmě, že jsem během své kariéry zažila jasnou diskriminaci, ale také jsem byla příjemně překvapená, když sem dostala místo, o kterém jsem byla přesvědčená, že je nedostupné, protože tam přece vládla taková diskriminační atmosféra. Klíčem je, jak na takovou situaci zareagujete a jestli nedovolíte, aby vás to zastavilo. V angličtině říkáme, že člověku se vrací to, jak se chová, a já tomu rčení věřím. Když jste schopní a věříte si, pak mnohá diskriminace tkví v tom, že váš protějšek schopný není a nevěří si. Neztrácejte tedy dobrou náladu a s protějškem si vyrovnejte účty tak, že budete ještě lepší.

7. Jak podle Vás bojovat s předsudky a stereotypy, které brání rovným příležitostem na pracovišti?
S tím musíme bojovat všichni ve svém jednání, při práci. Když je někdo schopný, tak je prostě schopný nezávisle na pohlaví, barvě kůže a věku. To je věc, které musíme věřit. Jakmile tomu skutečně uvěříme, bude to z nás vyzařovat ve všech situacích. Stereotypy se hůř aplikují na ženy, které mají sebevědomí a věří v to, co dělají. To je první krok ke změně stereotypů. Nepředvídatelné chování představuje další možnost, jak se bránit zařazení do určitého stereotypu. Nemyslím nepředvídatelnost v negativním smyslu přelétavosti a těkavosti, ale jednoduše tak, že lidé kolem vás nesmějí nikdy polevit v pozornosti. Jakmile žena tohle zvládne, je na dobré cestě, jak rozbít stereotypy, které ženy obklopují. Všechno to jsou věci, které může sama ovládat. Pak jistě existují i věci, které jsou mimo naši kontrolu, a to musíme změnit. Tímto bych ráda vyzvala všechny ženy, kterým se podařila úspěšná kariéra, aby začaly věci měnit pro ty, které přijdou po nás. Bude to nějakou dobu trvat, ale když přispějeme všechny, můžeme pomoci příští generaci a snad až dospějí naše dcery, bude stereotypů minimálně. Způsob myšlení, který vznikal po generace, se nedá změnit za den. Když si ale vzpomenu na svou pratetu, která patřila mezi prvních pět žen studujících na amerických elitních univerzitách, uvědomím si, že pro ni to přece muselo být mnohem těžší než pro mě. Svůj úkol vidím v tom, abych to příštím generacím usnadnila tak, jako to moje prateta usnadnila mně. Myslím, že stereotypy nakonec ustoupí před skutečnými schopnostmi, ale obávám se, že s nimi ještě řadu let budeme muset žít.

LENKA PAPADAKISOVÁ – MAJITELKA A ŘEDITELKA SPOLEČNOSTI EXPERTIS

Lenka Papadakisová je majitelkou a ředitelkou poradenské a vzdělávací společnosti Expertis Praha, která se zaměřuje na rozvoj potenciálu manažerů a jejich týmů.

Ve své konzultační a poradenské činnosti se zaměřuje na tvorbou koncepcí vzdělávání ve firmách, personální práci a vnitrofiremní komunikaci, koncepčně se věnuje převážně metodické práci rozvoje lidských zdrojů.

Iniciovala vznik řady inovativních projektů zaměřených na rozvoj lidských zdrojů, emoční rozvoj, interkulturu – diskuzní forum Cursus 2001 a 2002, Třetí kariéra, Emoční leadership.

Absolvovala průmyslovou školu se zaměřením na výpočetní techniku, své vzdělání si průběžně doplňovala formou kvalifikačních programů v oblasti vzdělávání dospělých, psychologie a managementu, je absolventkou pětiletého dynamického psychoterapeutického výcviku, v současné době je v programu ETPT profesionální výcvik lektorů psychologie osobnosti, licence USA.

1. Jaký je Váš recept na profesní úspěch?
Věřit tomu co děláte, znát své poslání, mít vizi a jít za ní. K tomu jsou pro mě dobří přátelé: houževnatost, disciplína, pokora, spolupráce s lidmi, vytváření partnerství.

2. Proč je podle Vás tak málo žen, které se prosadí do vyššího managementu?
Myslím, že to souvisí s tím, že ženy nemají tak vysoké potřeby a ambice prosadit se, soutěžit, bojovat, vyhrávat, což jsou časté principy a hodnoty současné manažerské kultury. Takže na prvním místě je otázka, jestli to skutečně chtějí, mají skutečně zájem vstoupit do tohoto prostředí, kde převažují a jsou ceněny mužské principy. Co mi to přinese za uspokojení a za komplikace. Jsou schopny odolávat nárokům mužů a vytrvat na své kvalitě? Stojí jim to za to? Nebo mohou využít jiné cesty, jak se prosadit a prosadit svůj názor. Jde o to, jak je skutečně připravena mužská manažerská obec přijímat ženské principy do svých řad. Ženy potřebují spolupráci, jinak vadnou a stávají se z nich více muži.

3. Myslíte si, že ženský a mužský způsob řízení jsou odlišné?
Myslím, že ano. Od přírody máme jiné dispozice, odlišné kvality, jinam zaměřujeme pozornost. A to je v současné době právě to přitažlivé a lákavé. Společnost se vyvíjí a nyní je čas, kdy se do popředí dostává potřeba spolupráce, hledat kreativní řešení a být otevřen změnám, vytváření sítí, a to je o něco víc přirozenější ženám. Podle mě nakonec nejde o to, jestli je to žena nebo muž, ale o to, jakých principů více využívá, ženský – otevřený, chaotický, vztahový nebo mužský – cílový, analytický, výkonový.

4. Co by podle Vás pomohlo ženám prosadit se v kariéře?
Důvěra v sebe, vědomí vlastní hodnoty, trpělivost.

5. Jak zvládáte sladit svůj osobní a pracovní život?
To bylo dlouho těžké. Moje práce je také moje hobby, takže mnoho věcí se mi spojovalo, často jsme zapomínala na sebe a šidila svého syna. Dnes jsem se naučila rozdělovat čas mezi práci, čas pro sebe – seberozvoj a svoje blízké. Pochopila jsem, že když chci dávat ze sebe to nejlepší, potřebuji být nabitá a mít svůj zdroj, jak obnovuji svoji energii.

6. Setkala jste se někdy s pracovní diskriminací?
Nemám tu zkušenost, alespoň o tom nevím. Jsem přesvědčena, že vždy jde o to, jací lidé se potkají, jestli si mají co nabídnout a jestli potřebují vzájemně své schopnosti. Podle mě toto téma souvisí s potřebami, které v danou situaci obě strany mají.

7. Jak podle Vás bojovat s předsudky a stereotypy, které brání rovným příležitostem na pracovišti?
Vlastním příkladem, mluvit o tom, co to přináší, podívat se novým pohledem na situaci.

Diskuze a rozebírání zpochybňujících otázek, otevírat obavy, dívat se na přínosy. Myslím, že téma rovných příležitostí má být vyvoláno s tím, že to je vidět smysluplné řešení, nikoliv nařízením z vyšší moci.

Co vidím jako užitečné, je více mluvit o ženském a mužském principu v našem jednání a chování, jak se to projevuje v práci, a to vše s pochopením, že tyto principy se vzájemně potřebují a spolu vytváří tu požadovanou přidanou hodnotu.

MIRKA VOPAVOVÁ – REDAKTORKA MF DNES

foto MAFA-Nguyen Phuong Thao

Vystudovala fakultu žurnalistiky Univerzity Karlovy a celý život pracuje jako novinářka.

V roce 2000 ve vydavatelství Hachette Filipacchi koncipovala a uvedla na trh první nelicenční lifestylový časopis Marianne. Tři roky působila v jeho čele jako šéfredaktorka a od roku 2003 jako ředitelka ženských redakcí. Pod jejím vedením vznikly další dva úspěšné tituly Apetit a Marianne bydlení.

Od loňského roku, kdy se podílela na nové tváři čtvrtečního magazínu, pracuje v redakci MF Dnes jako zástupce vedoucího tohoto magazínu.

1. Jaký je Váš recept na profesní úspěch?
Pamatujte si svůj profesní cíl. Klidně si jej někam napište. Ženy mají takovou míru empatie a přizpůsobivosti, že jsou lehce schopny ztotožnit se s profesními sny někoho jiného a zapomenout na ty vlastní.

2. Proč podle Vás tak málo žen, které se prosadí do vyššího managementu?
Lépe se soustředí na detaily než na celky. Nejsou ochotny redukovat svou osobnost na zájmy firmy. Konečně do třetice raději vidí faktické výsledky své práce, než přijímají zásadní rozhodnutí, která se budou příští týden zásadně měnit.

3. Myslíte si, že ženský a mužský způsob řízení jsou odlišné?
Nepochybně a oba mají své výhody i nevýhody. Tragické bývá, pokud žena začne chlapácky bouchat do stolu a muž hystericky pištět.

4. Co by podle Vás pomohlo ženám prosadit se v kariéře?
Pokud by byla odstraněna věková diskriminace a nikomu nepřipadalo pozoruhodné, že začínáte v pětatřiceti. Pokud by si dokázaly zorganizovat rodinný život stejně dokonale jako pracovní a samy pro sobe si zařídily stejné zázemí, jaké poskytují své rodině.

5. Jak zvládáte sladit svůj osobní a pracovní život?
Nezvládám. Zmohla jsem se jen na to, že v jednotlivých etapách života upřednostňuji jedno či druhé.

6. Setkala jste se někdy s pracovní diskriminací?
V novinách a časopisech skutečně minimálně, protože je to prostředí, které je kontrolováno vnějším světem. Čtenáři je úplně jedno, zda článek napsala, nadesignovala nebo editovala žena či muž. On si noviny nebo časopis buď koupí, nebo nekoupí, přečte, nebo nepřečte.

7. Jak podle Vás bojovat s předsudky a stereotypy, které brání rovným příležitostem na pracovišti?
Hlasuji pro metodu postupného rozrušování. Mrmlat, remcat, diskutovat, vysvětlovat, domáhat se svých práv a nevzdávat to. Hlavně to nevzdávat.

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 zacházení 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 nerovností 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 potencionální 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.

Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů (ČSRLZ)

Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů (ČSRLZ) je profesní nezisková organizace – sdružení právnických osob – která byla založena roku 1993 s cílem sdružit odborníky a zvýšit povědomí české veřejnosti o procesním řízení podniků v personální oblasti. Mezi členy ČSRLZ patří v současnosti téměř 300 organizací. Společnost je řádným členem Evropské asociace personálního řízení (EAPM) a Světové federace asociace personálního řízení (WFPMA). ČSRLZ je vydavatelem odborného měsíčníku HR forum.

Aktivity ČSRLZ:

- Pořádání odborně zaměřených setkání pro členy ČSRLZ a další odbornou veřejnost – Kulaté stoly, Exchange meetings, Besedy, Inspirace, Snídaně, Multifora, výroční konference „HR Know How„ a workshopy na aktuální téma.
- Shromažďování exkluzivních informací a zajištění fora pro výměnu zkušeností a referencí na členském webu.
- Organizace ceny HREA Excellence Award®, kterou každoročně oceňuje nejlepší projekt v oblasti rozvoje lidských zdrojů.
- Rozšiřování a výměna informací prostřednictvím časopisu HR forum, newsletteru HR e-news a HR informačního servisu rozesílaného e-mailem.
- Rozvíjení kontaktů s partnerskými organizacemi v rámci EAPM a WFPMA.
- Usnadňování odborného růstu a profesionalizace práce personálních útvarů.
- Vedení širší diskuze o rovných příležitostech a problematice diverzity mezi odbornou veřejností.
- ČSRLZ je jedním z partnerů projektu EU EQUAL „Půl na půl – rovné příležitosti žen a mužů“.

Webová stránka: www.lidske-zdroje.org

Kontaktní údaje: info@hrforum.cz

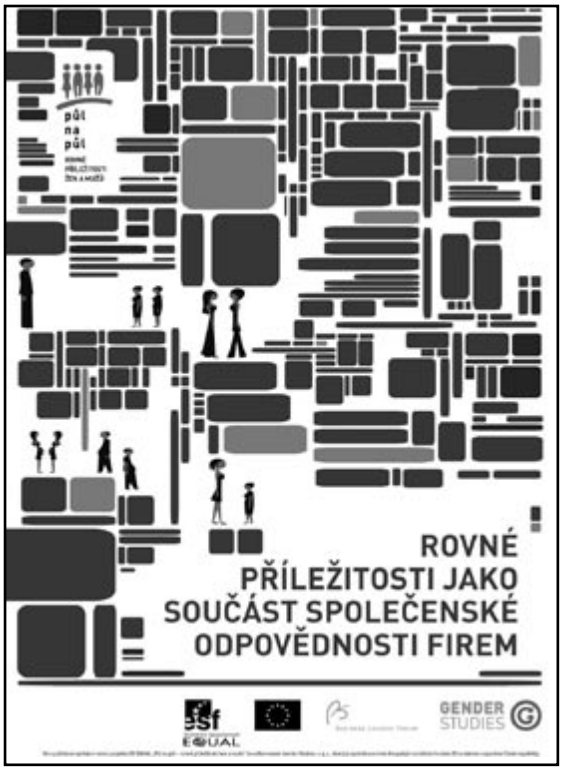
Gender Studies, o.p.s.

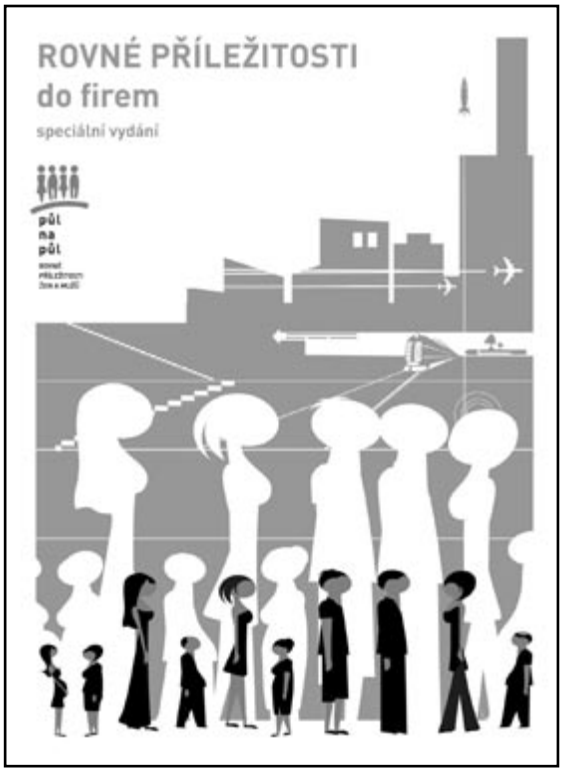
Gender Studies, o.p.s. je nevládní neziskovou organizací, která slouží především jako informační, konzultační a vzdělávací centrum v otázkách vztahů mužů a žen a jejich postavení ve společnosti. Cílem organizace je shromažďovat a dále zpracovávat a rozšiřovat informace související s genderovou tematikou. 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 a mužů atp.

Poskytujeme:

- konzultace v oblasti slaďování 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: slaďování rodinného a pracovního života, postavení žen v řídících 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





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.
Objednávejte na: blf@blf.cz

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 zajímající se o **rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce**. Přináší informace využitelné v personalistice, rozvoji firemní kultury, managementu, styku s veřejností, filantropii 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 internetové stránce: http://zpravodaj.feminismus.cz.

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 zpracovaná nebo dokonce vůbec nezmapovaná.

V publikaci naleznete tyto texty:

Zaměstnání a péče o malé děti z perspektivy rodičů a zaměstnavatelů
Věra Kuchařová, Sylva Ettlerová, Olga Nešporová, Kamila Svobodová – Výzkumný ústav práce a sociálních věcí

Relativní postavení žen na trhu práce v České republice
Štěpán Jurajda, Daniel Münich – 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.

Objednávejte na: pulnapul@genderstudies.cz

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? Vyskytuje 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?
Objednávejte na : ivana.ecg@ecn.cz

Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže – sborník textů

Rovné příležitosti - dobrá nebo špatná investice?

V lednu 2007 vydal Gender Studies, o.p.s. publikaci s názvem Náklady a zisky rovných příležitostí žen a mužů. Sborník textů, sestavený Kateřinou Machovcovou, představuje různé aspekty dané problematiky a poukazuje na oblasti, kde může být efektivní zavádění rovných šancí přínosné pro zaměstnavatele nejen sociálně, ale i ekonomicky. Sborník pokrývá oblasti jako je řízení lidských zdrojů s důrazem na slaďování osobního a pracovního života, představuje zahraniční studie věnované souvislostem mezi postavením žen a mužů a ziskovostí firem, uvádí souvislosti s sociální odpovědností firem (CSR), public relations. Kromě studie souvislostí mezi rovnými příležitostmi a ziskovostí firem tu najdete příklady dobré praxe ve firmách působících v České republice. Seznámíte se se studií realizovanou americkou společností Catalyst o souvislosti mezi ziskovostí forem a podílem žen v jejich vedení, přečtete si o zkušenostech německých firem s vlivem prorodinných opatření na podnikovou ekonomiku a s dalšími zajímavými materiály, které ukazují, že implementaci rodině vstřícné personální politiky se firmám finančně vyplácí, především prostřednictvím motivace a identifikace zaměstnaných s firmou.

Objednávejte na: pulnapul@genderstudies.cz.

Česká společnost
pro rozvoj lidských zdrojů
Czech Society for Human Resources Development
člen EAPM a WFPMA / member of EAPM and WFPMA