



národní  
úložiště  
šedé  
literatury

### **Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže**

Bosničová, Nina; Skálová, Helena; Wichterlová, Lada  
2012

Dostupný z <http://www.nusl.cz/ntk/nusl-392791>

Dílo je chráněno podle autorského zákona č. 121/2000 Sb.

Tento dokument byl stažen z Národního úložiště šedé literatury (NUŠL).

Datum stažení: 21.07.2024

Další dokumenty můžete najít prostřednictvím vyhledávacího rozhraní [nusl.cz](http://nusl.cz) .

# Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže

---

Sborník textů  
Gender Studies 2012



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

**GENDER  
STUDIES**



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## NÁKLADY A ZISKY ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ PRO ŽENY A MUŽE

Sborník textů

Gender Studies 2012

Tato publikace vychází v rámci projektu OP LZZ „Na křižovatce pracovního a osobního života: možnosti a bariéry“, který je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
www.esfcr.cz

### Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže: Sborník textů

#### Vydává

Gender Studies, o.p.s., v roce 2012. Gorazdova 20, 120 00 Praha 2

<http://www.genderstudies.cz>

<http://www.rovneprilezitosti.cz>

#### Poděkování

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

**Editorka:** Kateřina Machovcová, Ph.D.

**Redakční rada:** Nina Bosničová, Ph.D., Bc. Helena Skálová, Mgr. Lada Wichterlová

**Grafika:** Mgr. Lenka Jehlíková

**Korektury:** Mgr. Lucie Kolářová

ISBN 978-80-86520-42-1

# Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže

## OBSAH

Rovné příležitosti: Vyplatí se?	4
1. Kolik stojí odchody zaměstnaných	6
2. Vliv žen ve vedení na obchodní výsledky	10
3. Flexibilní formy práce: Produktivita, ziskovost	18
4. Pracující matky jako nástroj rozvoje firem	20
5. Staré modely práce ztrácejí relevanci: Rozhovor s Lucií Belkovou (IBM)	23
6. Babička, školka a zkrácený úvazek (dm drogerie)	24
7. Rovné příležitosti i do výroby (Key Plastics)	28
8. Rovnost napříč celou firmou (Allianz)	31
9. Diverzita jako konkurenční výhoda v byznysu (Česká spořitelna)	38
10. Šít práci na míru (Komerční banka)	44
11. Flexibilita nejen pro rodiče (Contract Administration)	50
12. NAPPROTI – Nadace Partnerství pro ROdiče a děTI	54
13. Školka už není problém (Vítkovická nemocnice)	56
14. Jak se zrodila Linetka aneb manuál pro zakládání firemní školky (LINET)	59
<b>Gender Studies</b>	63
Vědomosti jako klíč k úspěchu – služby pro firmy	
Audit Rovné příležitosti: Ne kontrola, ale rozvoj	
Další služby Gender Studies, o.p.s., pro firmy	
Konzultace v oblasti firemních školek	
Rovné příležitosti do firem	

## úvod

# Rovné příležitosti: Vyplatí se?

**Kateřina Machovcová, Ph.D.**  
editorka publikace

Populární názor tvrdí, že rovné příležitosti žen a mužů jsou jakýmsi nadstandardem, v rámci kterého si zaměstnavatel může dovolit zabývat se někým, kdo má „speciální potřeby“, přičemž je přece jasné, že se mu to nemůže vyplatit, a je vůbec diskutabilní, zda by to měl řešit, je-li to na úkor jeho hlavní činnosti...

Úplně s tím nesouhlasíme, a proto jsme se rozhodli zapátrat a najít různé příklady a praktické studie, které by zhodnotily náklady a zisky uplatňování politiky rovných příležitostí, ukázaly toto téma v širším kontextu a také, jak se podpora rovnosti může vyplatit. Oslovili jsme různé firmy, našli zajímavé materiály a vše, co se nám podařilo získat, naleznete v publikaci, kterou právě držíte v rukou. Předložené příklady pokrývají celou řadu sektorů a typů zaměstnavatelů, včetně výroby (LINET, Key Plastics) či maloobchodu (dm drogerie), tradičně jsou však silně zastoupeny firmy z finanční oblasti, které se problematice věnují dlouhodobě a komplexně (Česká spořitelna, Komerční banka, Allianz). Tyto texty doplňují relevantní studie týkající se tématu nákladů a zisků rovných příležitostí pro ženy. Kniha má charakter sborníku, jednotlivé příspěvky mají tedy své autory a autorky, kteří se s vámi podělí o svoje zkušenosti z praxe a názory na uplatňování genderové rovnosti.

## Jak neztratit schopné zaměstnané

V České spořitelně si spočítali, že najít a proškolit nového člověka je stojí 117 000 korun. V této největší české bance je téměř tisíc matek na mateřské a rodičovské dovolené, z nich se s největší pravděpodobností více než 80 % do zaměstnání nevrátí. Potom opravdu má smysl hledat způsoby, jak tyto již zaškolené a osvědčené zaměstnankyně neztratit a nabídnout jim zaměstnání v takové podobě, která umožní skloubení s rodinnými potřebami.

Na matky se zaměřili také v dm drogerii markt. Nabídka zkrácených úvazků a možnost volit uspořádání směn jsou krokem, který ocení firma s potřebou pokrýt dlouhé otevírací hodiny, ale i ženy, které uvítají určitou flexibilitu. Jak odpovídá jedna z matek na otázku, jak se jí daří skloubit práci a rodinu: „Když to řeknu upřímně, zvykám si. Každá práce má své plusy i mínusy. Práce v dm má naštěstí více pozitivních stránek. Potěšilo mě, že maminkám po návratu z mateřské bylo umožněno pracovat na šest hodin a jen na jednosměnný provoz.“ Tato vstřícnost se samozřejmě neomezuje pouze na prodavačky, ale je nabízena i na dalších pozicích. Stále častěji se tak matky zapojují již v průběhu rodičovské dovolené a dokazují, že ani období, kdy chtějí především pečovat o dítě, nemusí znamenat ztrátu kvalifikace a vzdání se pracovním návykům. Stále častěji platí, že možnost stařovat chtějí mít i otcové. První tatínek na rodičovské v pojišťovně Allianz k tomu dodává: „Důvodů, proč jsem šel na mateřskou, bylo více. Za hlavní považuji ten, že moje partnerka pracuje na sebe z domova, a tak může naše dcera vyrůstat s námi oběma.“

A vstřícnost vůči potřebám zaměstnaných se firmám často vyplácí. V ČR máme k dispozici především studie, které realizují sami zaměstnavatelé, obvykle v podobě průzkumů spokojenosti, ale v zahraničí se objevují i výzkumy napříč sektory, které poukazují na snížení úvah o odchodu ze zaměstnání, obecné zvýšení pracovní spokojenosti a zejména nárůst osobní pohody u skupin, které lze považovat z různých důvodů za zranitelné. Zajímavé je, že možnosti flexibility často oceňují i ti, kdo ji momentálně příliš

nevyužívají. Jednoduše jsou rádi, že do budoucna tuto možnost budou mít, kdyby se jejich situace změnila. I podle malého průzkumu realizovaného Gender Studies (2012) se 81,8 % respondentů domnívá, že podpora sladování práce a rodiny vede k udržení zaměstnanců. Nicméně u hodnocení výkonu osob pracujících na zkrácený úvazek se již nacházely různorodější názory, které nepotvrdily hypotézu o nadstandardním pracovním nasazení.

## Rozbitý skleněný strop přináší zisk

V současnosti se vedou rozsáhlé diskuse o nedostatečném počtu žen ve vedení firem, Evropská komise dokonce kvůli pomalému vyrovnávání situace zvažuje nastavení závazných kvót, jak je tomu např. v Norsku. V nejvyšším vedení českých firem je pouze 6,65 % žen a 80 % českých firem nemá v představenstvu žádnou ženu. A opět se nabízí úvaha – je zvýšení zastoupení žen pouze otázkou spravedlnosti nebo má i racionální ekonomický potenciál? Asi nejznámější mezinárodní studie poradenské společnosti McKinsey (2012)<sup>1</sup> hovoří jasně pro ekonomické důvody. Firmy, které mají v top managementu tři a více žen, vykazují větší zisk než firmy, kde ženy nejsou žádné či je jich málo.

Lucia Szabová z Vysoké školy ekonomické provedla analýzu na vybraném vzorku firem z mlékárenského průmyslu v ČR. Zjistila mimo jiné, že během období hospodářského růstu jsou manažeři ochotni více riskovat a pouštět se do nových investic financovaných novým kapitálem než jejich ženské protějšky. Tento efekt má však také svoji negativní stránku, a to především ve zvyšování zadlužení společnosti. Dodatečné investice a zvyšující se zadlužení nepředstavují pro akcionáře bezprostřední užitek, neboť rentabilita vlastního kapitálu a obrát celkových aktiv nedosahují vyšší výnosnosti. Ženy jsou v investování mnohem opatrnější a rozvážnější, což se potvrdilo v obou sledovaných periodách. Tato analýza tedy podpořila tezi, že pro firmu je optimální, když je v jejím vedení různorodost, a tedy dostatečný počet žen i mužů.

## V souvislostech

Aby byl obrázek úplný, není možné jenom motivovat firmy k dodržování rovnosti a vstřícnosti v zavádění flexibilních opatření a podpory talentu žen, ani není možné jenom vybízet muže a ženy, aby se o flexibilitu úpravy ucházeli, splňovali jejich nároky a také se bránili v případech, že s nimi není zacházeno férově. Potřebná je též podpora státu, který koneckonců z rovnosti také těží. Národní ekonomická rada<sup>2</sup> již před několika lety doporučila vládě, aby důchodový schodek snížila tím, že efektivně podpoří zapojení rodičů, zejména matek, na trh práce. Členové NERu spočítali, že pokud by si desetina v současnosti nepracujících žen našla místo, dluhy důchodového systému by se snižovaly o deset miliard korun ročně. K tomu je však potřeba zajistit dostupnost jeslí a školek. A to nejen s ohledem na kapacitu, která každoročně nestačí, ale i s ohledem na flexibilitu služeb – někteří rodiče by rádi zařízení využili jen na pár hodin denně či několik dní v týdnu, jiní bojují s tím, že se jim nedaří skloubit otevírací dobu s plným úvazkem a dojížděním do práce. Někteří zaměstnavatelé nelenili a např. v Nadaci Partnerství nabídli prostor pro hlídání, v LINETU či Vítkovické nemocnici přímo zřídili školku. Zvládnout finančně nákladný provoz není jednoduché, zájem rodičů je velký, podpora vlády zatím zůstává pouze u prázdných proklamací a zdroje Evropského sociálního fondu jsou dočasné. Ne vždy se podaří rovné příležitosti prosadit tak, aby z nich všichni měli zisk a aby navržená opatření byla udržitelná. Málokdo se pochlubí neúspěchem a někdy musíme na pozitivní efekt čekat velmi dlouho. Podaří-li se však dosáhnout synergického efektu spolupráce firem, zaměstnanců i státu, těžit může celá společnost.

Studie a texty obsažené v této publikaci dokazují, že příklady dobré praxe tu jsou a je z čeho čerpat inspiraci.

<sup>1</sup> Využití plného potenciálu žen v české ekonomice: [http://www.mckinsey.cz/Images/women\\_matter\\_CJ.pdf](http://www.mckinsey.cz/Images/women_matter_CJ.pdf)

<sup>2</sup> [http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/NERV\\_Duchodova-reforma.pdf](http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/NERV_Duchodova-reforma.pdf)

# 1. Kolik stojí odchody zaměstnaných

Firmy, které se rozhodnou podpořit rodiče na rodičovské dovolené a nabídnout jim flexibilní formy práce, obvykle argumentují tím, že investice do souvisejících programů se jim vyplatí, protože jinak přichází o kvalifikované a ověřené zaměstnance a zaměstnankyně. Předkládáme jednoduchý model, pomocí kterého je možné komplexně vypočítat přímé i nepřímé náklady související se ztrátou zaměstnance či zaměstnankyně a zvážit, nakolik je právě pro vaši firmu přínosem si zaměstnané udržet dlouhodobě. V případě, že se uvolní pracovní pozice, si můžete spočítat náklady v těchto oblastech:<sup>1</sup>

## 1) Náklady spojené s odchodem

- Mzda osob, které musí vykonávat práci po dobu, kdy je pozice volná (např. brigádníci nebo stálí zaměstnanci, kterým však mohou vzniknout přesčasy);
- snížená produktivita v době působení dočasně zastupující osoby, počítejte se ztrátou minimálně 50 % mzdy na uvolněné pozici, nebo až 100 %, zůstala-li tato pozice dočasně neobsazena;
- náklady na výstupní pohovor (tzv. „exit interview“) jsou náklady na mzdu odcházející osoby i manažera/ku pro příslušnou dobu trvání;
- čas manažera/ky, který/á musí identifikovat, jaká práce zůstává a jak ji pokrýt z jiných zdrojů;
- náklady na vzdělávání pro odcházejícího zaměstnance (kurzy, certifikace, interní školení atp.);
- snížená produktivita celého týmu či oddělení – někdo zřejmě převezme práci navíc, je možné, že se nestihnou určité termíny (tyto náklady záleží na reakci týmu na odchod konkrétní osoby);
- náklady na vyplacení prémie či bonusů, vznikne-li nárok i po odchodu;
- náklady na ztracené znalosti a dovednosti, osobní vazby; modelově můžete vzít jako náklad polovinu roční mzdy odcházející osoby a přidat 10 % za každý rok, kdy pro vás pracovala;
- administrativní náklady spojené s ukončením pracovního poměru (např. hlášení na úřadech aj.);
- v některých případech snížená produktivita odcházející osoby v období, když již ví, že danou pozici opouští;
- někdy také může dojít ke snížené produktivitě práce celého týmu, protože například odchází manažer/ka, který/á činnost týmu koordinuje, či specialista/ka s klíčovými dovednostmi, na jehož/jejíž činnost jsou další zaměstnaní vázani;
- zahrnout je však potřeba i případnou úsporu v případě, že pozice zůstane nějakou dobu volná.

## 2) Náklady na vyhledání nové osoby

- Cena inzerce při náborech na uvolněnou pozici;
- poplatek agentuře v případě využití těchto služeb při hledání nové osoby;
- náklady na osobu realizující interní nábor – nutnost porozumět pozici a navrhnout způsob nábore, čtení a třídění životopisů, naplánování a realizace rozhovorů, hodnocení kandidátů, ověřování referencí, nabídka úspěšnému kandidátovi/ce, vyrozumění neúspěšných (rozsah práce se může pohybovat od cca 30 až do 100 hodin podle náročnosti pozice);
- náklady na další osoby podílející se na nábore – specifikace požadavků na pozici, hodnocení kandidátů aj.;

- náklady na zdravotní prohlídku kandidátů, je-li nutná již před uzavřením smlouvy;
- náklady na využití různých testů dodávaných externími subjekty;
- u některých kandidátů mohou vzniknout i náklady na přestěhování, které hradí budoucí zaměstnavatel.

## 3) Náklady související s nástupem a zaškolením

- Organizační náklady spojené s nástupem nové osoby – personalistika, vybavení pracovního místa, přístupy do informačních systémů, vstupní karty, vizitky, další vybavení dle pozice;
- vstupní školení (plat nové osoby, plat osoby vykonávající školení, další administrativní náklady na školicí materiály atp.);
- zaškolení nové osoby, náklady na plat nového člověka a na plat člověka, který zaškoluje, navíc náklady na sníženou produktivitu této osoby;
- průběžné zaškolování a supervize, počítejte i se 7 hodinami týdně v průběhu alespoň 8 týdnů.

## 4) Náklady spojené se sníženou produktivitou

- Nový zaměstnanec/kyně se na začátku musí seznámit s interními předpisy, požadavky na práci, procesy aj. (je potřeba počítat s nižší produktivitou, lze počítat s produktivitou zhruba na úrovni 25 % v prvních 4–8 týdnech a 50 % v 5.–12. týdnu, 75 % ve 13.–20. týdnu, i když tyto náklady se budou samozřejmě lišit podle pozice i konkrétní osoby);
- snížená produktivita se týká i stávajících zaměstnanců, kteří musí pomáhat nové osobě, zodpovídat dotazy atp.

## 5) Ztráty v obchodní činnosti

- Pro obchodníky je potřeba rozpočtované příjmy rozdělit na oblasti a pro každou neobsazenou oblast počítat s příslušnou ztrátou; je nutné počítat s nižší výkonností (viz výše), což se odrazí i v nižších ziscích z prodeje;
- pro zaměstnance působící na jiných pozicích lze ztrátu spočítat tak, že se rozdělí celkový příjem podle průměrného počtu zaměstnanců v daném roce; přínos daného zaměstnance/kyně může být nepřímý, ale jím vykonávané činnosti je nutné chápat jako nezbytné pro celkové fungování společnosti; ztráta příjmu firmy se týká období, po které je pozice volná;
- podle charakteru firmy může dojít i k dalším souvisejícím ztrátám, které budou procentem z výše uvedených typů ztrát, procento stanovte podle vašich zkušeností a firemních analýz.

## Modelový výpočet

Specialistka vzdělávání odchází do konkurenční společnosti, kde jí nabídli výhodnější podmínky s ohledem na sladování práce a rodiny. Nábor na zástup se nezdařil a jeden měsíc bude její pozice volná. Průměrný plat na této pozici je 24 000 Kč (32 200 Kč včetně nákladů zaměstnavatele), to se týká i ostatních 4 členů týmu. Přímá nadřízená, manažerka vzdělávání, má průměrný plat 30 000 Kč. Náplň práce odcházející osoby bylo školení obchodních a komunikačních dovedností pro síť obchodních zástupců a jejich zaškolování na firemní standardy poskytování služeb.

<sup>1</sup> Adaptováno podle: Costing Turnover Calculator - [http://www.eowa.gov.au/Developing\\_a\\_Workplace\\_Program/Six\\_Steps\\_to\\_a\\_Workplace\\_Program/Step\\_2/\\_Costing\\_Turnover\\_Calculator/cal\\_home.htm](http://www.eowa.gov.au/Developing_a_Workplace_Program/Six_Steps_to_a_Workplace_Program/Step_2/_Costing_Turnover_Calculator/cal_home.htm)

**VYSVĚTLIVKY:** Přímé náklady zaměstnavatele, Ztracená produktivita, Ušlý obchod, Úspora

### 1. NÁKLADY SPOJENÉ S ODCHODEM (V KČ)

Měsíc, po který je pozice volná, je z části pokryt z interních zdrojů, kde nevznikly náklady navíc, z části najmutím externího specialisty.	10 000
Některé činnosti nebyly realizovány, počítáme se ztrátou produktivity na úrovni 50 % mzdy (včetně odvodů zaměstnavatele) odcházející zaměstnankyně.	16 100
Exit interview bylo naplánováno s ohledem na zjištění důvodů odchodu, délka trvání: 1 hodina. Na manažerské pozici je počítáno s částkou 250 Kč/hod.	450
Náklady na mzdu manažerky na přerozdělení práce: 10 hodin.	2 500
Specialistka vzdělávání za dobu svého zaměstnání (3 roky) absolvovala školení ve výši 30 000 Kč.	30 000
Reakce týmu byla poměrně negativní, 4 kolegové se museli podělit o část úkolů a zařadit je do svých už tak velmi zaplněných diářů. Počítáme s poklesem produktivity ve výši 10 % mezd za oddělení.	12 880
Odcházející zaměstnankyni vznikl nárok na udělení bonusu za první dva kvartály.	6 000
Náklady na ztracené znalosti a dovednosti kvalifikované zaměstnankyně, ztráta osobních vazeb na některé významné klienty. Polovina roční mzdy a navýšení o 10 % za 3 roky působení ve firmě.	251 160
Administrativní zajištění ukončení pracovního poměru, cca 2 hodiny práce administrativního personálu.	300
Pozice zůstala měsíc neobsazená, byly ušetřeny náklady na mzdu.	<b>- 32 200</b>

### 2. NÁKLADY NA VYHLEDÁNÍ NOVÉ OSOBY

Náklady na inzerci na internetových portálech, poplatky za vyhledávání životopisů – podíl z celoročních výdajů zaměstnavatele.	5 000
Nábor probíhá za využití interní personalistky, není najímána agentura, předpoklad je plné dvoutýdenní zatížení personalistky (zajištění inzerce, zakládání a třídění životopisů, koordinace a realizace pohovorů a další nutně související činnosti), která se nemůže věnovat jiné činnosti pro zaměstnavatele.	14 750
Náklady na čas manažerky vzdělávání, která se účastní pohovorů s postupujícími kandidáty. Realizace 15 hodinových pohovorů, konzultace s personalistkou, příprava na pohovory ve výši 20 hodin.	8 750

### 3. NÁKLADY SOUVISEJÍCÍ S NÁSTUPEM A ZAŠKOLENÍM

Organizační náklady spojené s nástupem nové osoby – personalistka, vybavení pracovního místa, přístupy do informačních systémů, vstupní karty, vizitky, lékařská prohlídka.	1 500
---	-------

Jednodenní vstupní školení a konzultace zajištěné kolegou z oddělení. Náklady na plat obou.	3 200
Průběžné zaškolování a supervize, počítáme se 7 hodinami týdně (x 200 Kč) v průběhu alespoň 8 týdnů.	11 200
<b>Náklady spojené se sníženou produktivitou</b> Sníženou produktivitu počítáme na úrovni 25 % po 4 týdny (ztráta 75 % příjmu, 24 150 Kč), 50 % 5.–8. týden (16 100 Kč), 75 % 9.–12. týden (8 050 Kč).	48 300
Po dobu zkušební lhůty počítáme se snížením produktivity týmu 4 kolegů, kteří poskytují podporu nové osobě, o 10 %.	38 640
<b>Ztráty v obchodní činnosti</b> Neobsazení pozice ovlivní plynulé zaškolování nových obchodních zástupců a zástupkyň. 5 lidem byl o měsíc posunut začátek spolupráce. To vedlo ke ztrátě potenciálních příjmů z jejich činnosti, které se dle údajů společnosti v prvním měsíci pohybují okolo 30 000 Kč na osobu.	150 000
Celkový roční příjem firmy je 22 000 000 Kč při počtu 40 zaměstnanců, místo bylo neobsazené 4 týdny. Další související ztráty nebyly stanoveny.	42 300
<b>CELKOVÝ SOUČET:</b>	<b>620 830</b>

## Vyzkoušejte si náš modelový návrh na konkrétní situaci z vaší firmy:

1. Náklady spojené s odchodem zaměstnance

2. Náklady na vyhledání nové osoby

3. Náklady související s nástupem a zaškolením

Náklady spojené se sníženou produktivitou

Ztráty v obchodní činnosti

**CELKOVÝ SOUČET:**

## 2. Vliv žen ve vedení na obchodní výsledky



**Ing. Lucia Szabová**  
Národohospodářská fakulta, Vysoká škola ekonomická v Praze

### Genderová diverzita

V rámci tohoto textu se nezabýváme otázkou možností sladování rodiny a zaměstnání a jejich nedávným vývojem. Nesnažíme se popisovat změny ve vnímání priorit a hodnot ve vztahu k pracovnímu a rodinnému životu a naše pozornost se ani neobrací k odehrávajícím se změnám v ekonomických podmínkách života rodin, tendencím vedoucím k vyrovnávání rolí mužů a žen v pracovním vztahu a demografickým trendům současných rodin. Naopak se zaměřujeme na praktickou stránku naplňování politik harmonizace práce a kariéry žen, která by měla vycházet ze strany samotných firem a zaměstnavatelů. Naším cílem je na základě provedené analýzy firem v českém prostředí poskytnout pohled na stav zaměstnanosti žen ve vedoucích pozicích a jejich naplňování manažerského řízení. Zásadní otázka, která bude v průběhu textu vyvstávat, je, zda mají firmy dostatečnou motivaci dosadit do svého čela ženu-manažerku a jestli existují důkazy o jejich neúspěšném vedení alespoň na malém segmentu trhu práce. Výsledek zkoumání by měl přinést odpověď na otázku, zda se podnikům „vyplatí“ mít v čele generální ředitelku, či nikoliv.

Reálné zajištění genderových politik na trhu práce realizují samotní zaměstnavatelé, kteří k tomu mají být ze strany ostatních aktérů motivováni a podporováni. Největší motivací jsou však podněty vycházející z vnitřního prostředí firmy a vznikající nejčastěji jako důsledek potřeby změnit vlastní politiku, která zohledňuje základní hodnoty, vizi, strategii firmy a požadavky zainteresovaných stran.

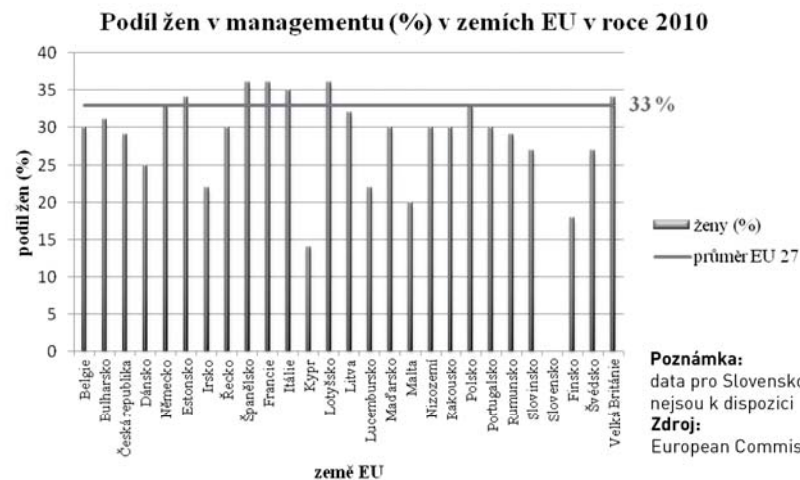
Jednou z priorit a postupů při prosazování rovnosti žen a mužů je zaměření se na podporu žen v řídicích pozicích. Řada firem dnes již dospěla k přesvědčení, že nedostatek žen ve vedení je v konečném důsledku pro efektivitu pracovních týmů spíše nevýhodou. Firmy, které věří, že jim různorodost pracovního týmu přinese pozitivní změny, jsou ochotny zajišťovat genderovou diverzitu.

Na základě průzkumu, který uskutečnila společnost McKinsey & Company v roce 2009<sup>1</sup>, se prokázalo, že existuje souvislost mezi genderovou diverzifikací manažerských pozic a finančním úspěchem dané společnosti.

### Zájem o gender ve vedení ze strany EU

Snahy o dosahování rovnosti v managementu ze strany EU se uplatňují prostřednictvím genderového

mainstreamingu. Jedná se o opatření, která systematicky včleňuje potřeby obou pohlaví do všech organizačních postupů. Vyhodnocuje a monitoruje skutečné dopady rozhodnutí na ženy a muže ve firmě. Úsilím je zvýšit počet žen v řídicích pozicích, a zvyšovat tak genderovou diverzitu managementu, čímž by se přispělo k eliminaci menšinového postavení žen v organizacích.<sup>2</sup>



Na začátku roku 2010 vydala Evropská komise (EK) zprávu s názvem „More women in senior positions – Key to economic stability and growth“<sup>3</sup>, která vyzývá firmy a další subjekty k zapojení žen do vedení. Agregované výsledky šetření pozic žen v managementu v zemích EU obsahuje výše uvedený graf.

Dosažení průměrného podílu 33 % žen ve vedení firem v EU upozorňuje na nechvalnou situaci žen v účasti na rozhodování ve společnostech a dokladuje fakt, že manažerské pozice jsou ve většině obsazeny muži.

Z dostupných dat roku 2010<sup>4</sup> vyplynulo, že poměr žen a mužů v managementu v ČR v podnikatelském sektoru je 29:71. Významný podíl manažerek nalezneme v takových odvětvích, kde jsme identifikovali větší zastoupení zaměstnankyň na celkovém počtu zaměstnanců. Podíl žen ve vedoucích pozicích je největší ve feminizovaných oborech a v nepodnikatelské sféře, v této souvislosti se začalo mluvit o feminizaci managementu.

### Proč nevidíme ženy v top managementu tak často?

Příčin nižšího zastoupení žen v managementu je hned několik. Kromě argumentů souvisejících s bariérami typu „skleněný strop“, které zahrnují více překážek znemožňujících ženám postoupit do vyšších pracovních pozic a účastnit se na přímém vedení a řízení organizací, je to také charakter celkového uspořádání pracovního trhu a nakonec také omezení v důsledku osobních povinností, které má jednoho společného jmenovatele – rodina. Ženy jsou již před nástupem do odpovědných funkcí odrazeny časovými požadavky dané pozice, protože by je nutily vzdát se povinností spojených

<sup>1</sup> Desvaux; Devillard; Sancier-Sultan, 2010

<sup>2</sup> Křížková; Pavlica, 2004

<sup>3</sup> European Commission, 2010

<sup>4</sup> Databáze žen a mužů v rozhodování, která je dostupná na portálu Evropské komise, uvádí složení managementu podnikatelského sektoru podle pohlaví na základě klasifikace ISCO - 88 tříd 121 (ředitelé a vrchní ředitelé) a 13 (manažeři z malých podniků).



se starostí o rodinu. Nároky kladené na manažery a manažerky spíše vyhovují svobodným lidem bez závazků, kteří disponují vysokou flexibilitou, mobilitou a jsou ochotni pracovat dlouhé hodiny přesčas. Kariéra manažerek není na rozdíl od mužů-manažerů plynulá, ale je přerušovaná událostmi, jako jsou mateřství a péče o děti, jak to dokládá následující tabulka obsahující rozložení kariéry ženy-manažerky v jednotlivých intervalech po deseti letech.

### KARIÉRNÍ SCHÉMA MANAŽERKY

VĚK	CHARAKTERISTIKA
20–29 let	Relativně vysoký podíl žen v managementu, ženy nejsou v přístupu k řídicím funkcím znevýhodněny doma ani v zaměstnání.
30–39 let	Podíl žen na managementu výrazně klesá, časové nároky péče o dítě omezují připravenost k výkonu práce a žena odchází do pracovní neaktivity, muži pokračují v kariérním růstu.
40–49 let	„Samostatnost“ dětí, resp. přenos péče o ně zejména na školské instituce, zvyšuje u žen připravenost k výkonu práce; podíl žen na řídicích pozicích se zvyšuje.
50–59 let	Relativně vysokou účast žen v managementu tlumí v posledních letech intervalu nižší hranice pro odchod do důchodu a sklon této možnosti využívat.
60 a více let	Většina žen je v důchodu (podíl na zaměstnanosti nedosahuje ani 0,75 %), počet manažerek výrazně klesá.

Podmínky žen při budování kariéry a prosazení se na manažerských pozicích se od těch mužských značně odlišují. Dopracovat se na manažerské pozice nesporně souvisí s organizační kulturou firem a jejich pojetím o atributech najímaných pracovníků. Přestože vnímání žen jako řídicích pracovníků není zaměstnavateli v ČR již dávno spojováno s odmítavým postojem, podíl žen v managementu se za posledních sedm let výrazně nezměnil.

### Motivace firem dosadit do svého čela ženu

Firmy nejsou nikým ani ničím nuceny k tomu, aby své pracovní týmy a vedení genderově diverzifikovaly. Proto musí existovat určité důvody, proč by byly firmy ochotné tuto formu genderové politiky aplikovat a ztotožnit se s ní. Pohnutky firem pro dosazení ženy do managementu jsou pak odlišného charakteru než jen touha po lepším jméně a pověsti. Skutečné argumenty, které stojí za rozhodnutím nezávislých vlastníků firmy, souvisí s tím, zda považují uplatnění žen v managementu firem za pozitivní, a to kvůli jejich specifickému přínosu, např. novým aspektům a úhlům pohledu vneseným do rozhodování. Důležitou roli hrají také zkušenosti „odjinud“, kde lze vysledovat výsledky genderových iniciativ v managementu.

S vědomím toho, že rozhodovací procesy probíhající na úrovni top managementu zásadním způsobem ovlivňují efektivnost fungování a budoucí prosperitu firmy, se následující část zabývá úspěchy a nezdary manažerů a manažerek ve vedení firem a jejich hodnocením. Zkoumání bylo provedeno na konkrétních příkladech z českého prostředí a jeho cílem bylo analyzovat a identifikovat pomocí zvolených ukazatelů segment řídicích pracovníků na trhu práce a charakterizovat případné rozdíly mezi úspěšností žen a mužů pracujících na strategických rozhodovacích pozicích.

### Finanční analýza v praxi – ženy a muži ve vedení

Celkově je výzkum zaměřen na konkrétní odvětví českého průmyslu – mlékárenství – ve kterém byl získán dostupný datový soubor relevantní pro uskutečnění srovnání manažerských úspěchů mezi muži a ženami. Hlavním důvodem výběru jednoho odvětví byla snaha o větší srovnatelnost dat a ubezpečení, že získané hodnoty nejsou ovlivněny vnějšími faktory v podobě cyklického kolísání ekonomiky, které má odlišné dopady na jednotlivé sektory národního hospodářství. Kvantitativní data z mlékárenského průmyslu, která jsou předmětem analýzy, byla sesbírána v rámci studia účetních podnikových dokumentů. Účetní výkazy poskytují prvotní a současně naprosto zásadní zdroj informací pro naši analýzu. Veškeré informace prezentované v následující části textu jsou získány z výročních zpráv podniků, které jsou volně přístupné na jejich internetových stránkách anebo na serveru ministerstva spravedlnosti ([www.justice.cz](http://www.justice.cz)).

Mezi vybrané a zkoumané společnosti patří šest významných firem mlékárenského průmyslu v ČR. Konkrétně se jedná o OLMA, a.s., Madeta a.s., Moravia Lacto a.s., Polabské mlékárny a.s., Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o. a Mlékárna Otínoves s.r.o. Ve třech z nich stojí od doby jejich založení v čele muž, zatímco zbývající tři dosadily v určitém časovém období do svého vedení ženu. Poněvadž se zjištěné ukazatele mění v čase, je nutné udávat stav jednotlivých ukazatelů v určitých časových okamžicích. V souvislosti se zkoumáním dynamiky jevů v čase byla vybrána časová řada od roku 1998 až do roku 2010.

Výběr dat byl zaměřen na jednotlivé položky účetních výkazů. Pro analýzu podanou v tomto textu se vybraly následující údaje: Aktiva, vlastní kapitál, provozní výsledek hospodaření, výsledek hospodaření před zdaněním a celková tržba. Vyjmenované číselné údaje posloužily k následující kalkulaci ukazatelů a výpočtům zaměřeným na ziskovost a hospodárnost vybraných společností. Vzhledem k tomu, že významné riziko, kterému podniky čelí, je spojené s jejich zadlužeností, nesmí být v rámci zkoumání opomenuty základní ukazatele hodnotící zadluženost podniku. Příliš velká zadluženost firmy snižuje její finanční stabilitu a při velkém rozsahu dluhu roste nebezpečí bankrotu. Cílem managementu tedy je usilovat o optimální kapitálovou strukturu a o optimální úroveň zadlužení.

### Podle čeho se hodnotí úspěch manažera/ky?

Hodnocení efektivnosti a kvality řízení firmy je podstatné pro její vlastníky. Obecně můžeme tvrdit, že efektivitu zjišťujeme na základě porovnávání množství vstupů a výstupů dané účetní jednotky. V rámci této analýzy považujeme za efektivní takový podnik, který při minimálních vstupech vytváří maximální výstupy. Podle ekonomické teorie tak hovoříme o efektivitě v tom okamžiku, kdy nedochází k plýtvání vzácných zdrojů. Vzhledem k nemožnosti uchopení pojmu „plýtvání“ z kvantitativního hlediska je pro účely naší analýzy nezbytné využít klasických obchodních ukazatelů, které lépe zachycují skutečný zájem akcionářů, a tím je zisk a stabilita podniku. K zjištění ekonomického zdraví firmy a maximalizace zisku pro vlastníky byly vybrány následující poměrové ukazatele finanční analýzy:



• **obrat celkových aktiv**

$$\frac{\text{celkové tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

• **rentabilita vlastního kapitálu**

$$\text{ROE} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{vlastní kapitál}}$$

• **rentabilita tržeb**

$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{celkové tržby}}$$

• **provozní rentabilita aktiv**

$$\frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\text{aktiva celkem}}$$

• **ukazatel věřitelského rizika / ukazatel míry zadluženosti**

$$\frac{\text{cizí kapital celkem}}{\text{celkový kapitál}}$$

Po úvodní fázi, kdy došlo ke stanovení zdrojů dat a metod, které budeme využívat, jsme přistoupili k samotným výpočtům představených ukazatelů pro všechny zkoumané firmy. Všechny ukazatele byly pečlivě zvoleny s ohledem na to, aby co nejrelevantněji dokázaly zachytit a zhodnotit činnost manažera/ky ve své funkci. Samotný výpočet ukazatelů nám však poskytne pouze zkrácený obraz reality. Abychom nepracovali jen s bezrozměrnými ukazateli, je nutné získané výsledky zasadit do časového rámce a konfrontovat navzájem s výsledky ostatních společností. Pro dosažení praktického přínosu analýzy je pět poměrových ukazatelů záměrně vybráno tak, aby byly finanční informace srovnatelné mezi konkurenčními podniky a komparace tak vytvářela pravdivý obraz o základních finančních charakteristikách firem.

Na výsledky ukazatelů je zapotřebí vzhledem k jejich odlišnému charakteru aplikovat jednoduchý přepočít. Proto byla stanovena kritéria úspěchu pro jednotlivé ukazatele. Všechny čtyři ukazatele (obrat celkových aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb, provozní rentabilita aktiv) se řídí přímou úměrou, tj. čím vyšší nabytá hodnota, tím lepší výsledek pro generálního ředitele pro daný ukazatel. Naopak je tomu u ukazatele míry zadluženosti, kde větší hodnota evokuje větší pravděpodobnost úpadku společnosti. Získaná kritéria úspěchu je nutné seřadit podle pořadí (velikosti) vždy pro každý jednotlivý rok pro každou firmu (viz příklad v následující tabulce).

Firma	1	2	3	4	5	8
ROE ve vybraném roce	-16,4822	0,0416	0,1464	0,1366	0,0356	-0,2776
<b>pořadí úspěšnosti ve vybraném roce</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Zdroj: vlastní výpočet na základě výročních zpráv

Získaná pořadí v období let 1998–2010 jsme seskupili a zprůměrovali, vždy zvlášť pro muže a ženy. Kromě zkoumání průměrných hodnot pořadí pro obě pohlaví zvlášť je zajímavé taktéž odlišit období ekonomického růstu a období ekonomické recese. Toto rozlišení vyplývá z faktu, že řízení společnosti v období ekonomického útlumu se vyznačuje zvýšenými nároky na strategické rozhodování, a vyžaduje tak od svého managementu plné pracovní nasazení a vynikající individuální schopnosti manažera. Dopady nepříznivého ekonomického vývoje se nejčastěji odrážejí ve snížení poptávky po zboží a službách, což vede k celkovému poklesu uskutečňovaných zakázek. Úbytkem objemu produkce dochází ke snížení výnosů, zatímco většina nákladů zůstává na stejné úrovni, nebo klesá pomalejším tempem. Tyto změny spolu se zvýšeným tlakem na snížení prodejní ceny pak mají negativní dopad na velikost tržeb ve finančním vyjádření a nepříznivě ovlivňují výši zisku. Firma v období ekonomické recese bojuje o své místo na trhu a její management je nucen využívat více nástrojů a přístupů pro vyrovnávání se s dopady recese a pro pokrytí všech kritických oblastí v hospodaření podniku.

Naším dílčím cílem je zjistit, jak se ženy a muži ve vedení podniků vypořádali s nepříznivým ekonomickým vývojem. Období let 1998–2008 považujeme v rámci naší analýzy za dobu ekonomického růstu. Hospodářská recese, tedy období poklesu ekonomické aktivity, se v České republice projevila v letech 2009 a 2010. Následující tabulka poskytuje výsledné hodnoty pořadí jednotlivých ukazatelů zprůměrovaných za dvě zkoumaná období – období před recesí a období během recese, vždy zvlášť pro muže a ženy. Hodnoty představují průměr dosaženého pořadí z intervalu <1,6>, tj. čím nižší hodnota, tím lepší manažerské rozhodování a příznivější dopad na hospodářský výsledek podniku.

## Vyhodnocení výsledků

Z analýzy vyplynulo, že ženy si během dobrých časů stojí lépe než muži, a to ve všech pěti sledovaných ukazatelích. Navíc třeba podotknout, že rozdíly mezi pořadím celkové manažerské úspěšnosti, kterou jsme pro účely tohoto textu stanovili pěti poměrovými ukazateli, nejsou nijak zanedbatelné.

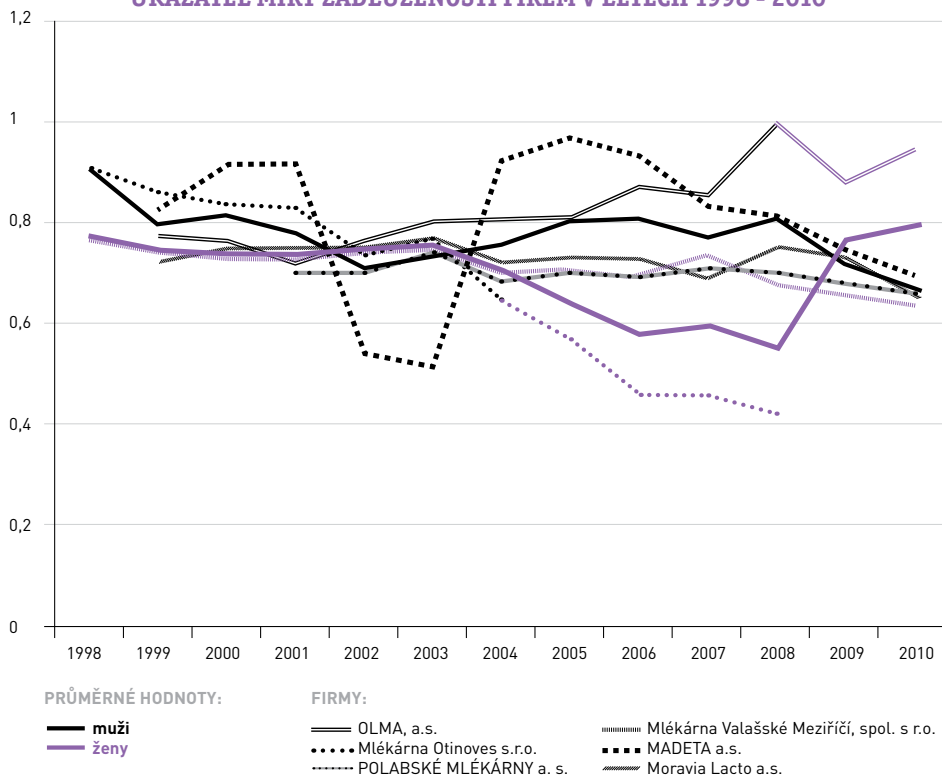
	obrat celkových aktiv	rentabilita vlastního kapitálu	rentabilita tržeb	provozní rentabilita aktiv	ukazatel míry zadluženosti	celkové pořadí
muži před recesí	3,68	3,48	3,52	3,59	3,80	3,61
muži během recese	3,83	3,33	2,83	3,00	3,00	3,20
ženy před recesí	2,47	3,07	2,93	2,73	2,13	2,67
ženy během recese	1,75	2,50	3,25	3,00	3,00	2,70
muži celkem	3,56	3,46	3,44	3,52	3,70	3,43
ženy celkem	2,32	2,95	3,00	2,79	2,32	2,67

Zdroj: vlastní výpočty na základě dat z výročních zpráv

V posledních dvou sledovaných letech (2009, 2010) se však situace mezi manažery a manažerkami vyrovnávala, ženy dosáhly v průměru lepších výsledků ve dvou ukazatelích (obrat celkových aktiv a rentabilita vlastního kapitálu), zatímco u dalších dvou ukazatelů (provozní rentabilita aktiv a ukazatel míry zadluženosti) jsou na tom stejně jako muži. Muži se vyznačují ve svém řízení více agresivní politikou v oblasti snižování dluhu, nákladů a produkce zisku v dobách ekonomického útlumu. Manažeři jsou slabší v produkci zisku k celkovým aktivům než manažerky. Jedině u ukazatelí rentabilita tržeb překonávají muži během recese schopnosti žen.

Detailní pohled na ukazatel míry zadlužení v jednotlivých letech a pro jednotlivé společnosti v grafu níže umožňuje lépe sledovat tendence chování řídicích pracovníků. Stejně jako makroekonomická situace ovlivňuje motivace firem k investování, tak i objem investic a jejich růst u podniků zásadně působí na budoucí výkon ekonomiky. Černé křivky představují období, ve kterých byli na vedoucích řídicích pozicích muži, a fialové křivky poukazují na období, kdy stály ve vedení společnosti ženy. Graf je doplněn průměrnými hodnotami za obě pohlaví znázorněnými černou a fialovou spojnicí.

UKAZATEL MÍRY ZADLUŽENOSTI FIREM V LETECH 1998 - 2010



Zdroj: Vlach, 2005

Ukazuje se, že během období hospodářského růstu a celkové stability ekonomiky jsou manažeři ochotni více riskovat a pouštět se do nových investic financovaných novým kapitálem než jejich ženské protějšky. Tento efekt má však svoji negativní stránku především ve zvyšování zadlužení společnosti. Dodatečné investice a zvyšující se zadlužení nepředstavuje pro akcionáře bezprostřední užitek, neboť rentabilita vlastního kapitálu a obrat celkových aktiv nedosahují vyšší výnosnosti.

Ženy jsou v investování mnohem opatrnější a rozvážnější, což se potvrdilo v obou sledovaných periodách. Můžeme konstatovat, že ženy mají v roli investora raději „vrabce v hrsti než holuba na střeše“. Averi k riziku v oblasti investování se podařilo prokázat nejen v českých podmínkách, ale tento fenomén se vyskytuje v celé Evropě. Právě z tohoto důvodu na začátku roku 2010 vydala Evropská komise zprávu s názvem „More women in senior positions – Key to economic stability and growth“, která vyzývá firmy a další subjekty, aby zapojily do vedení svých organizací ženy, což přispěje k překonání současné hospodářské recese v EU. Uvedený graf chce vyjádřit souhlas se snahou Evropské komise upozornit na aktuálnost situace. Od žen manažerek lze očekávat v období po ekonomické recesi, že dokážou umírnit svým konzervativním přístupem k investování rizikové chování mužů na finančních trzích. Tento dosud působící trend by mohly ženy změnit díky větší averzi k riziku.

## Závěry a doporučení

Na základě reálných dat a nikoliv pomocí subjektivního odhadu se prostřednictvím analýzy podařilo zachytit působení žen na vedoucích pozicích ve firmách v porovnání s muži v jednom odvětví českého průmyslu. Cílem bylo zjistit, jaký mají manažerky a manažeři přínos pro vlastníky společností a do jaké míry se akcionářům vyplatí mít v čele své firmy muže či ženu. Vzhledem ke zvolenému cíli byly vybrány poměrové ukazatele finanční analýzy, díky nimž jsme získali informace o tom, jak si firmy stojí z hlediska finančního zdraví.

## V celkovém hodnocení se ženy na pomyslném žebříčku manažerské úspěšnosti umístily výše než muži, a to ve všech sledovaných parametrech.

Velkou předností této analýzy je jistě provázanost teorie s praxí, nicméně kromě vyhodnocených výsledků si analýza zaslouží kompletní komentář včetně jejích omezení. Významným limitem s možností zkreslení výsledných hodnot je zajištění charakteru a velikosti vzorku dat, jenž nemohl být rozšířen vzhledem k nedostupnosti většího množství účetních výkazů pro jakékoliv odvětví české ekonomiky, které by disponovalo větším množstvím žen na vedoucích postech. Jedním z dalších možných vysvětlení úspěchu manažerek je bezpochyby samotná nižší účast žen ve vedení, která již ze své podstaty nutně klade na manažerky vyšší nároky a očekávání. Jinak řečeno, žena musí dostatečně přesvědčit akcionáře o svých kvalitách a řídicích schopnostech k tomu, aby jí upřednostnili před mužem. Jestliže se tedy ženě podaří uspět při výběru vhodného kandidáta na post generálního ředitele společnosti, je nanejvýš pravděpodobné, že při svém prosazení a udržení se na pozici bude muset prokázat mnohem větší schopnosti než její mužští kolegové.

Závěrem lze shrnout, že mezi ženami existují velmi zdatné manažerky, schopné svými výsledky překonat mužské protějšky. Rozdíly v rozdělení žen a mužů v managementu podle výsledků našeho zkoumání nemohou vysvětlit pouze rozdíly v manažerských schopnostech. Jak se prokázalo, ve firmách, kde dostaly příležitost realizace manažerky, přináší tato „investice“ firmě vyšší výnosnost. Přesto jsou však ženy na vysokých manažerských postech v současné době spíše výjimkou než pravidlem. Nicméně právě zachycená snaha o detailní obraz a znalost finanční situace podniku a jeho hospodaření poskytuje návod a doporučení pro objektivní volbu vlastníků o tom, kdo bude stát v čele firmy.

### Použité zdroje

Desvaux, Georges; Devillard, Sandrine; Sancier-Sultan, Sandra. Women matter. Women at the top of corporations : Making it happen. McKinsey&Company : 2010, 24 s. Dostupné z WWW: [http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news\\_publications/pdf/women\\_matter\\_2010\\_4.pdf](http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news_publications/pdf/women_matter_2010_4.pdf)

European Commission: More women in senior positions: Key to economic stability and growth. Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2010, 65 s., ISBN 978-92-79-14415-8

European Commission: Leaders of businesses, 2010. Dostupné z WWW: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/background/leaders-businesses/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/background/leaders-businesses/index_en.htm)

Křížková, Alena; Pavlica, Karel: Management genderových vztahů: Postavení žen a mužů v organizaci. Praha, Management press, 2004, 156 s., ISBN 80-7261-117-8

Vlach, Jan: Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu. Praha: VÚPSV, 2005, 53 s.

Výroční zprávy společností OLMA, a.s.; MADETA a.s.; MORAVIA LACTO a.s.; POLABSKÉ MLÉKÁRNY a.s.; MLÉKÁRNA VALAŠSKÉ MEZIRŘÍČÍ, spol. s r.o. a MLÉKÁRNA OTINOVES s.r.o. za rok 1998 až 2010. Dostupné ze serveru ministerstva spravedlnosti justice.cz

## 3. Flexibilní formy práce: Produktivita, ziskovost



**Serge Dupaux**  
generální ředitel  
společnosti Regus pro  
Českou republiku

Flexibilní formy práce nabízejí především lepší rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Z pohledu zaměstnavatele přináší výrazné výhody v podobě vyšší produktivity zaměstnanců, nižších režijních nákladů a také mají přímý vliv na vyšší obrát.

Výsledky průzkumu zveřejněné ve studii společnosti Regus prokázaly, že 67 % českých firem se díky flexibilním pracovním postupům zvýšila jejich produktivita a v 63 % firem panuje názor, že přímým důsledkem flexibilních forem práce je vyšší obrát.

Během průzkumu bylo dotázáno více než 16 000 vedoucích obchodních manažerů a manažerek po celém světě. Jedná se pravděpodobně o první případ, kdy nezávislý průzkum prokázal vztah mezi flexibilními formami práce (z hlediska času a/nebo místa) a vyšší produktivitou /generováním obrátu. Respondenti mimo jiné uvedli, že díky různým formám flexibilní práce mají více energie a lepší motivaci (56 % dotázaných), což může být jedním z důvodů, proč jsou produktivnější a generují vyšší obrát. Flexibilní práce zlepšuje pracovní morálku a zdraví pracovníků a pracovníc, proto má důležitou roli jako jeden z nástrojů pro udržení talentů, zároveň představuje pro firmy výborný způsob, jak odměňovat stávající lidské zdroje a lákat nové.

### Další zajímavé poznatky této studie:

- 60 % respondentů uvedlo, že ve srovnání s dřívější dobou nyní pracují více na cestách.
- 40 % respondentů tvrdí, že jejich zaměstnanci se cítí zdravěji díky možnostem flexibilní práce.
- 85 % respondentů očekává nárůst počtu lidí, kteří se v určitém okamžiku své kariéry rozhodnou pro práci na částečný úvazek.
- Celosvětově začaly flexibilní práci mnohem více využívat spíše malé firmy než velké. 80 % zaměstnanců malých firem uvádí, že ve srovnání s dřívější dobou jejich společnost nyní pracuje pružněji, zatímco ve velkých firmách toto stanovisko zastává jen 68 % pracovníků.

### Mobilní pracovníci a pracovníce

Díky pokrokům v technologiích a sítích, stejně tak díky zaměstnancům, kteří chtějí dosáhnout lepší rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, se flexibilní práce stala spíše normou než výjimkou. Průzkum potvrzuje, že flexibilní práce je pro firmy přínosem. Podle firem z celého světa mají flexibilní pracovní postupy přímý vliv na vyšší produktivitu a generování většího obrátu.

Podnikatelé také nyní pracují více na cestách, a proto je dostupnost pracovních center v každém městě stále atraktivnějším lákadlem – zvláště pro malé firmy, které se nemohou spolehnout na síť kanceláří mimo své hlavní sídlo.

K těmto výhodám navíc zaměstnanci uvádí, že se cítí zdravěji, mají více energie a lepší motivaci, což znamená, že jsou ve svém zaměstnání šťastnější, loajálnější a existuje mnohem menší pravděpodobnost jejich odchodu. Očekávání a požadavky pracovní síly se mění, práce na částečný úvazek je proto nyní mnohem běžnějším jevem nejen u lidí na volné noze, pracujících matek či pracovníků pokročilejšího věku, ale i u zaměstnanců tzv. generace Y, kteří preferují práci u více zaměstnavatelů najednou.

### Pracující matky

Flexibilní pracovní prostředí jsou příležitostí i pro pracující matky, zaměstnavatel tak vyjadřuje pochopení pro problémy, kterým čelí, a otevírá cestu k tomu, aby byly produktivnější a méně stresované při práci. Tento trend byl vnímán u sledovaných společností, které nabízejí matkám po návratu z mateřské/rodičovské dovolené zkrácený úvazek, rovněž jako účinný nástroj jejich strategie v boji proti finanční krizi. Flexibilní pracoviště jsou řešením, kterým si zaměstnavatelé udrží a mohou přilákat talentované pracovníky, mimo jiné z řad pracujících matek.

Ač jsou výše zmíněné výhody a přínosy flexibilních forem zaměstnání zřejmé, realita je jiná.

Z průzkumu společnosti Regus z roku 2011 vyplynulo, že 46 % společností plánovalo najímat zaměstnance, ale pouze 36 % jich oznámilo, že součástí jejich plánu je zahrnout do tohoto objemu také více pracujících matek.

Průzkum ukázal, že mezi menšinou zaměstnavatelů stále panují ohledně pracujících matek obavy: mají údajně nižší pracovní nasazení a jsou méně flexibilní než ostatní zaměstnanci (37 %); mohou krátce po zapracování opustit společnost kvůli případnému dalšímu těhotenství (33 %) nebo jsou jejich znalosti a dovednosti zastaralé (24 %). V České republice se zaměstnavatelé obávají zejména toho, že by matky mohly opustit zaměstnání kvůli dalšímu těhotenství (35 %), menší strach se týká zastaralosti jejich znalostí a dovedností (21 %).

## 4. Pracující matky jako nástroj rozvoje firem



**Jana Bauduin**  
zakladatelka a ředitelka  
mamavpráci.cz

Podle expertů na lidské zdroje jsou budoucí trendy ve způsobu, jakým budeme v příštích letech pracovat, jasně dané. Společnost nastoupila v oblasti pracovní kultury na cestu revoluce, kterou lze svým dosahem připodobnit k revoluci industriální. Důvodem jsou sociodemografické změny společnosti, vyvíjející se potřeby firem a také nové technologie umožňující alternativní formy práce.

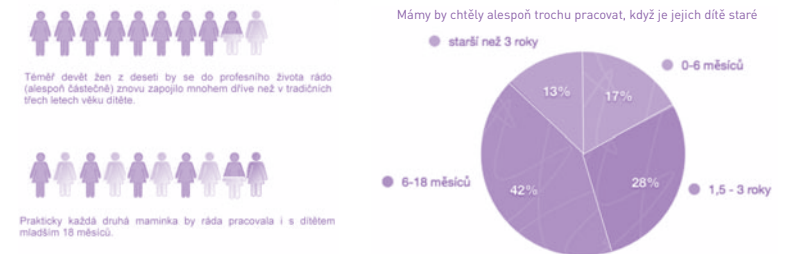
### Pracující matky

Jednou z podstatných sociodemografických změn současné doby je masivně se formující skupina „nových“ žen/matek. Vlivem společenských změn posledních dekád, jako je posouvající se věk pro rození dětí a čím dál větší podíl pozic s vysokou mírou zodpovědnosti zastávaných ženami, je tato skupina nejen velmi početná (v ČR se o děti do 15 let stará víc než čtvrtina lidí v produktivním věku), ale má rovněž potenciál, který si firmy v dnešní době nemohou dovolit přehlížet.

Tyto ženy jsou většinou velmi vzdělané, před rodičovstvím stihly získat velké profesní zkušenosti a znalosti a zakusit mnohé profesní úspěchy. Zaměstnavatelé potvrzují jejich mimořádné dovednosti v oblasti time managementu, zvládání více úkolů (multitasking) a stanovování priorit. Mateřstvím se ale aspirace i priority žen/matek změnily – nechtějí volit mezi kariérou a rodinou. Chtějí se sebere-

alizovat, cítit se užitečné a úspěšné, ale také chtějí vychovávat své děti. Koncept rodičovské dovolené trvající několik let, během kterých se žena věnuje výhradně dětem a rodině je pasé, stejně jako myšlenka, že se následně vrátí do práce na standardní úvazek a bude spokojená. Většina žen si dnes přeje zůstat i s malým dítětem profesně aktivní a naopak i poté, co dítě začne chodit do školky, by matky rády pracovaly formou flexibilních úvazků. Výzkumy, včetně toho, který jsme nedávno sami realizovali, opakovaně ukazují, že nabídnutí alternativního úvazku je pro tuto skupinu pracovní síly navíc hlavním motivem ke změně zaměstnavatele a možnost vhodně kombinovat práci s hodnotným rodinným životem je pro matky důležitější než například výše platu.

### MÁMY CHTĚJÍ PRACOVAT, I KDYŽ MAJÍ MALÍČKÉ DĚTI



Flexibilní úvazky se v tomto kontextu staly pro úspěšné firmy téměř nutností. Uvědomují si to velké nadnárodní společnosti a zásadní příležitost je to i pro malé, rozvíjející se či rodinné podniky.

### Flexibilita a mámy v nadnárodních firmách

Právě nadnárodní firmy jsou mezi prvními, které zjistily, že v podstatě není výkonnějšího a loajálnějšího pracovníka než matka mající možnost propojit kariéru s výchovou dětí a rodinou.

Propracované programy pro rodiče vracující se z rodičovské dovolené mají dnes v České republice některé přední firmy jako například ČSOB, Vodafone či IBM. Pro většinu z velkých firem byl v první fázi iniciátorem programů umožňující flexibilní návrat žen z rodičovské dovolené převážně velký počet rodičů na rodičovské dovolené, s ním spojený masivní odliv proškolených odborníků a tomu odpovídající náklady. Obrovskou motivací a nasazení matek, které se do práce na alternativní úvazky vracely, začaly firmy vidět jako jakýsi vedlejší produkt. Zahraniční zkušenosti ale prokázaly, že zavedení pracovní flexibility je pro firmy jednoznačně přínosné i v obecné rovině. Například společnost British Telecom uvádí, že se po zavedení flexibilních úvazků zvýšila produktivita o 10 milionů liber za rok, snížily se náklady na nábor nových zaměstnanců a nemocnost o více než 7 milionů liber za rok. Produktivita zaměstnanců pracujících v režimu home office přitom vzrostla o 20 %.

### Zkušení odborníci a malé či rodinné podniky

Fakt, že na pracovním trhu je velmi početná skupina zkušených, kvalifikovaných a flexibilních motivovaných odborníků, kteří jsou ochotni pracovat na alternativní bázi, je velkou příležitostí také pro malé, rostoucí firmy.

Právě takové totiž tradičně obtížně hledají kvalitní a zkušené zaměstnance. Společenského fenoménu mohou ale využít i další společnosti, které čelí velkému tlaku na růst výkonu při snižování nákladů. Smysluplnost je zřejmá i z obchodního hlediska. Například zkrácený úvazek firmě umožní zaměstnat odborníky, které by jinak nevytěžila a neuživila, a postupně upravovat velikost úvazku podle svého dalšího růstu. Dává managementu také možnost přitáhnout odborníky, jejichž kompetence, profesionalitu a zkušenosti by do svých firem jinak nepřilákal. Řada manažerů potvrzuje, že nabídnutí pracovní flexibility té správné skupině pracovního trhu zvyšuje produktivitu, snižuje náklady a umožňuje pružně reagovat na měnící se potřeby firem. A to je pro business, obzvláště v těžkých dobách jako ta dnešní, dobrá zpráva.

Dobrych příkladů lze uvést celou řadu: Od mikropodniku na cestě za zahraniční expanzí, který najme na tři dny v týdnu zkušenou marketingovou specialistku, jejíž mezinárodní zkušenosti by na standardní úvazek nezaplátil; přes rozvíjející se rodinnou společnost, která díky zkrácenému pětihodinovému úvazku zaměstná finanční manažerku se zkušenostmi z prestižních firem a dopřeje si tak maximum šancí na úspěch; až po drobnou, ale rostoucí firmu, která na pár hodin týdně najme schopnou personalistku, jež rozvoj usnadní, ale o níž by na plný úvazek společnost ani nemohla přemýšlet. Zmínit můžeme i to, že pracující matky také často mohou a chtějí pracovat z domova, což firmám šetří náklady na prostor v kanceláři, vybavení apod. Zkušenosti ze zahraničí potvrzují úspěšnost těchto opatření, proto se ani české menší a středně velké firmy nemusí obávat masivněji uchopit příležitost, kterou zkušené, kvalifikované a flexibilní motivované odborníky – maminky – představují.

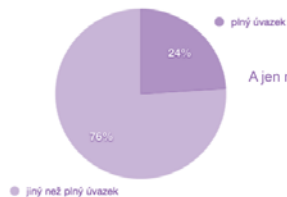
#### Pracovat ano, ale jinak

**V průběhu rodičovské dovolené:** Jen jedno procento dotázaných uvažuje o plném úvazku. Nejčastěji by maminky volily úvazek poloviční, či projektovou spolupráci se zaměstnavatelem.

1 % uvažuje o plném úvazku

**Bezprostředně po rodičovské dovolené:**

Poloviční či více než poloviční úvazek by preferovalo šest žen z deseti.



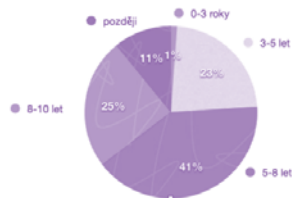
A jen necelá čtvrtina maminek by se po RD ideálně ráda vracela na úvazek plný.

**Ideální doba pro návrat k plnému úvazku (v kolika letech dítěte)**

**Návrat k plnému úvazku:**

Sedm žen z deseti by plný úvazek volilo až v okamžiku, kdy je jejich dítěti pět a více let.

7 / 10



Matek, které by plný úvazek vlyaly "již" ve třech letech věku dítěte je méně, než těch, které by jej preferovaly až tehdy, když je jejich dítě starší než osm let.

## 5. Staré modely práce ztrácejí relevanci: Rozhovor s Lucií Belkovou



**Ing. Lucia Belková**  
manažerka divize  
software IBM ČR

Otázky kladla Kateřina Machovcová.

**Působíte ve vysoké manažerské funkci, jak hodnotíte význam diversity ve vedení firem? Jaký je váš názor na opatření, která se zavádějí např. v Norsku, kde je snaha zajistit alespoň 40 % žen ve vedení některých firem prostřednictvím kvót?**

V IBM klademe na diversity velký důraz a naše společnost patřila k průkopníkům rovnosti pohlaví už v době, kdy to rozhodně nebylo normou. Zaměstnávání žen je jednou z prioritních oblastí IBM v rámci programu rovných práv, který vyhlásil již v roce 1934 zakladatel firmy T. J. Watson. Osobně se domnívám, že ve společnosti, která dodržuje princip rovných příležitostí a diversity, se dokáže schopný a cílevědomý člověk prosadit i bez zavedení kvót. K podpoře různých skupin pak mohou sloužit podpůrné programy směřující k posilování kompetencí apod.

**Co si myslíte o programech spolupráce žen, tedy například o různých sítích manažerek či mentoringových aktivitách? Jste do nich sama zapojená? Proč by zaměstnavatel měl takové aktivity podporovat? Obdobné programy považují za zajímavou a důležitou příležitost pro osobní a kariéru rozvoj. Proto je také osobně podporuji, ať už přímou účastí nebo umožněním kolegům a kolegyním se do těchto programů zapojovat.**

**Aktivně jste podpořila projekt Ženy do IT. V čem vnímáte význam obdobných iniciativ?**

Projekty jako Ženy do IT jsou pro mne důležité zejména proto, že pomáhají odbourávat bariéry a zaběhnuté představy o výhradně „mužském“ IT. Ze své zkušenosti vím, že podobné projekty mnohým ženám a dívkám pomáhají objevovat možnosti tohoto sektoru a usnadní vytváření příležitostí pro uplatnění žen v IT. Ze stejného důvodu IBM každoročně spoluorganizuje velmi úspěšnou Letní školu IT pro dívky, která seznamuje se zajímavým světem informačních technologií.

**Otázka sladování práce a rodiny mnohé firmy vůbec nezajímá, domnívají se, že se jedná pouze o velmi nákladné iniciativy, které nepřinášejí významný zisk. Jaký je váš názor?**

Udržet si dobrého zaměstnance je podle mého názoru cílem každého zaměstnavatele. Proto nevidím důvod pro odmítání principu sladění profesního a rodinného života.

**Máte v roli nadřízené zkušenost s vedením lidí, kteří pracují například na zkrácený úvazek či kombinují práci v kanceláři s prací z domova? Liší se nějakým způsobem vedení takto flexibilních týmů? Jak hodnotíte vliv flexibilních pracovních opatření na pracovní výkon?**



V IBM je možnost pracovat z domova rozšířena. Takzvaný home office, u nás známý jako flexibilní kancelář, využívají nejen ženy, ale i muži. Je to samozřejmě také dané povahou práce, ale dnešní doba a rozvoj technologií umožňují v tomto smyslu neuvěřitelný posun. Pracovní podmínky se velmi mění, a to právě díky technologiím. Staré zavedené modely práce ztrácejí relevanci. I já osobně možnost pracovat z domova ráda využívám. Raději sice komunikuji s lidmi osobně, ale jsou situace, například když potřebuji vymyslet nový koncept či strategii, kdy raději pracuji z domova. Určitě si nemyslím, že by práce z domova měla negativní vliv na pracovní výkon.

Souvisí podle vás uplatňování rovných příležitostí s celkovou obchodní úspěšností firmy?

Je jasné, že společnosti, které se dobrovolně nepřipravují o potenciál poloviny obyvatel, jsou úspěšnější také obchodně. Dlouhodobý efekt uplatňování rovných příležitostí koneckonců dosvědčuje i dnes již více než stoletá úspěšná existence IBM.

## 6. Babička, školka a zkrácený úvazek (dm drogerie)



Ing. Alena Strížová  
prokuristka, vedoucí  
resortu lidských zdrojů,  
dm drogerie markt s.r.o.

Rovné příležitosti ve firmě dm drogerie markt nejsou jen prázdným pojmem. Rovný a transparentní systém odměňování bez jakékoli možnosti vyjednat si individuální nadstandardní finanční odměny nebo nefinanční výhody, a to bez rozdílu věku, pohlaví nebo délky zaměstnání u firmy, jasná pravidla a možnosti účasti v systému vzdělávacích programů dm, nabídka příležitostí pro odborný profesní růst a následně i kariérový rozvoj, rovné podmínky při nábore nových spolupracovníků, nabídka kratších pracovních úvazků, široká škála benefitů, spolupráce s rodiči na mateřské a rodičovské dovolené či existence firemního ombudsmana – to vše je v dm všemi spolupracovníky vnímáno jako základní standard a samozřejmost. Týmová spolupráce je nadřazená individuálnímu soutěžení a neprůhlednému lobbingu, důvěra, otevřenost a lidský přístup jsou integrální součástí firemní kultury.

### Spravedlivý systém odměňování

Mzdový systém je jasný a transparentní. Mzda je vztažena k vykonávané pozici a ne k osobě, a tím je vyloučena jakákoli diskriminace. Mzdové výměry jsou každoročně aktualizovány pro jednotlivé pozice, do kterých jsou zařazeni spolupracovníci a spolupracovnice z různých rezortů a oddělení s obdobným rozsahem činnosti, úkolů, kompetencí a zodpovědností.

### Každoročně se provádí podrobná analýza a audit činností v jednotlivých pozicích pro korektní zařazení pozice do mzdové struktury v následujícím roce.

Mzdové tabulky i prémieový řád jsou komunikovány v celé firmě, to znamená, že všem zaměstnancům je umožněn přístup k informacím o odměňování každé pozice ve firmě.

Jednotný je i systém poskytovaných benefitů pro všechny spolupracovníky na dané pozici a platí zde stejná zásada jako u mezd: jedna pozice = stejné benefity. Poskytované benefity jsou zveřejněny jednak přímo v aktuálním ročním mzdovém výměru, tak i v interních směrnících.

Rovnost v odměňování se uplatňuje i u nově přijatých spolupracovníků. Ti jsou již od prvního dne v dm právoplatnými členy týmu se mzdou a benefity odpovídajícími dané pozici. Ve firmě dm neexistují žádné „nástupní“ mzdy ani individuální mzdové dohody. Variabilní složky mzdy jsou částečně uplatňovány pouze v provozu a svou skladbou podporují spolupráci v týmu. Zaměstnanci v dm si mohou být jisti, že jsou odměňováni stejně jako kolega nebo kolegyně na srovnatelné pozici.

### Stejné příležitosti pro uchazeče a uchazečky

Pracovní inzerce i realizovaná výběrová řízení jsou genderově neutrální. Firma dm také dbá na vyvážený poměr mezi externími a interními uchazeči, od manažerské úrovně se však povyšuje výlučně interně. Kritéria pro obsazení určité pozice jsou stanovena jasně a přehledně, a tím je předem vyloučena jakákoli forma diskriminace. Lidé dostávají ty nejlepší šance dále rozvíjet svou odbornost i schopnost vést, a to prostřednictvím stále složitějších úkolů a projektů. Ve svém profesním růstu procházejí různá oddělení z důvodu postupného získávání odbornosti a zkušeností.

### Interní vzdělávání a kariérový postup

Postup na vyšší pozice ve firmě dm se uskutečňuje na základě předem stanovených požadavků na danou pozici s přihlédnutím k úrovni znalostí, schopností, zkušeností a osobnosti konkrétní osoby. V dm pracuje na vedoucích pozicích vysoké procento žen, které využily nabízené šance, zhostily se náročných úkolů a neobávaly se vést a rozhodovat, a to i s vědomím zodpovědnosti za výsledky celého pracovního týmu.

Z celkového počtu zaměstnanců dm tvoří 94 % ženy, na vedoucích pozicích nižšího managementu jsou ženy zastoupeny z 90 %, ve středním managementu z 58 % a v top managementu dokonce ze 71 %. Dosažení vysokého procenta žen však ani náznakem nepředcházely žádné direktivně stanovené kvóty.

### Ombudsmanka pomáhá

Ve firmě dm působí již druhým rokem ombudsmanka společnosti, na kterou se mohou v případě pracovní šikany nebo obtěžování obrátit všichni zaměstnanci. Firma má také vypracovanou směrnici s přesným postupem řešení v případě mobbingu na pracovišti. Funkce ombudsmana je čestná a není zvlášť honorována.

### Péče o rodiče

Při odchodu budoucí maminky na mateřskou dovolenou se dohodne požadovaná intenzita kontaktu s firmou během její dočasné nepřítomnosti – zasláním zaměstnaneckého časopisu, pozváním na společenské akce, umožněním účasti na školeních, poradách, večerních zájmových přednáškách

apod. Ve finančním vyjádření jde o částky maximálně řádově v tisících. Výsledkem je vysoké procento návratnosti rodičů po mateřské či rodičovské dovolené (MD/RD), které se pohybuje kolem 42–50 %. V současné době je na mateřské, resp. rodičovské dovolené z celkového počtu zaměstnanců dm 7,5 % rodičů. Na zkrácený úvazek pracuje v dm 41,4 %, na dohodu o pracovní činnosti 8,8 % a na dohodu o provedení práce 12,3 % zaměstnanců. Z uvedených čísel vyplývá, že na plný úvazek pracuje v dm z celkového počtu pouze přibližně třetina zaměstnanců. Pro spolupracovníky navracející se z mateřské nebo rodičovské dovolené je vypracován podrobný individuální plán zaškolení zahrnující veškeré novinky, inovace a změny, které nastaly během čerpání MD/RD. Za zapracování a opětovné začlenění do pracovního týmu je zodpovědný především vedoucí týmu, ale také kouč z řad zkušených kolegů. Podmínky pro navracející se rodiče jsou hodnoceny pozitivně. Oslovené zaměstnankyně se shodují, že možnost pracovat na 6 hodin a v jednosměnném provozu je pro sladění práce a rodiny zásadní.

#### **Jak se vám daří skloubit pracovní a rodinné povinnosti?**

„Celkem v pohodě. Díky možnosti, kterou jsem přivítala, a to pracovat na zkrácený úvazek a pouze na ranní směnu.“

„Když to řeknu upřímně, zvykám si. Každá práce má své plusy i mínusy. Práce v dm má naštěstí více pozitivních stránek. Potěšilo mě, že maminkám po návratu z MD bylo umožněno pracovat na 6 hodin a jen na jednosměnný provoz.“

„Na otázku, jak se vám daří skloubit pracovní a rodinné povinnosti, mám odpověď, že daří, a to díky zkrácenému pracovnímu úvazku a taky díky babičce a školce, do které mi vezmou mého syna.“

„Pracovní a rodinné povinnosti díky rodině, která mi hodně pomáhá, a zkrácenému úvazku zvládám skloubit dobře.“

„Díky možnosti pracovat jenom na jednu šestihodinovou směnu dobře. Někdy je to mazec, ale zatím to jde.“

„Daří. Díky ranním směnám, manželovi a mé bezvadné mamce.“

#### **Flexibilita pracovní doby**

V rámci nerovnoměrného rozvržení pracovní doby formou konta pracovní doby v provozu firma dm umožňuje svým spolupracovníkům velmi flexibilní uspořádání pracovní doby. Výhodou nejen pro maminky s malými dětmi je i možnost práce na kratší úvazek, nejčastěji na 20, respektive 22 nebo 26 hodin týdně. Administrativním pracovníkům se nabízí úprava začátku a konce pracovní doby, připravuje se zavedení pružné pracovní doby.

Vyjádření manažerky, která se nedávno vrátila po několika měsících rodičovské dovolené do práce: „Díky možnosti, kterou mi nabídlo vedení dm, pracovat napůl z domu a napůl z kanceláře jsem se vrátila zpět do zaměstnání po sedmi měsících od nástupu na mateřskou dovolenou. Důležité bylo nejen vyjasnění vzájemných představ ještě před mým odchodem, ale i dobře nastavené procesy a fungující tým kolegů a kolegyň. V organizaci, kde si je každý spolupracovník vědom svých úkolů a kompetencí, není změna místa výkonu práce překážkou. Mám radost a motivuje mě, že mi bylo umožněno pracovat z domu a nemusela jsem tak volit mezi rodinou a prací – dvěma oblastmi, které mám podobným způsobem ráda.“

#### **Ocenění podpory rovných šancí**

Zásada rovného přístupu je pevně zakotvena nejen v kultuře firmy, její filozofii, ale také v závazných interních dokumentech, jako jsou mzdové výměry nebo směrnice. Jejich vytvoření a implementace sice znamenaly významnou investici v podobě času a úsilí, nelze je však jednoduše a exaktně finančně vyjádřit.

#### **Podstatná a důležitá je především odvaha ke změně a rozhodnutí o přijetí smělých a netradičních řešení a opatření.**

Postupným, avšak důsledným zaváděním různých opatření pro stabilizaci našich spolupracovníků a pro vyváženost jejich pracovního a soukromého života se daří snižovat fluktuaci cca o 5 % ročně. Tématům spojeným se zajištěním rovných šancí a spravedlivého odměňování se firma věnuje od svého založení. Rozšíření kontaktů s rodiči je záležitostí posledních čtyř let a ombudsmanka ve firmě působí již dva roky.

#### **Z aktuálního průzkumu názorů mezi zaměstnanci dm vyplynulo, že naprostá většina zcela nebo převážně souhlasí s následujícími tvrzeními:**

- V mém pracovním týmu panuje příjemná přátelská atmosféra. (81 %)
- Pociťuji podporu ze strany kolegů. (80 %)
- Probíhá pravidelná výměna znalostí a zkušeností. (76 %)
- Na mém pracovišti panuje vzájemný respekt a úcta. (83 %)

Za svoje úsilí v oblasti podpory sladování práce a rodiny získala dm ocenění Společnost přátelská rodině a druhé místo v soutěži Firma roku: Rovné příležitosti 2011. Propracovaná personální opatření však přispívají i k úspěchům v obchodní rovině – v roce 2009 i v roce 2012 se společnost stala vítězem Obchodníka roku v kategorii prodejce drogistického zboží a celé skupině se daří i v současné době růst a zvyšovat svůj podíl na trhu.





## 7. Rovné příležitosti i do výroby (Key Plastics)



**Mgr. Šárka Zíková**  
personální manažerka,  
Key Plastics Janovice s.r.o.

Podpora sladování práce a rodiny i uplatňování principů rovných příležitostí mohou mít své místo ve všech firmách bez ohledu na obor činnosti či region. Důkazem je i společnost Key Plastics Janovice s.r.o., výrobní podnik působící na Klatovsku, kde se nezalekli komplikací spojených s uplatňováním flexibilních pracovních režimů nebo omezení při sladování práce a rodiny ve výrobním provozu. Ukazuje se přitom, že rovné příležitosti lze prosazovat opravdu všude a nejedná se o luxus, který vyžaduje obrovské investice bez návratnosti.

### Nábor zaměstnanců a zaměstnankyň

Otevřený postoj a úsilí o zajištění rovných šancí všem se odráží již v náboru. Na každou pozici ve firmě je přesně určený kvalifikační i osobnostní profil a podle něj je rozhodnuto o uchazečích. Při náboru nových zaměstnanců a zaměstnankyň nehraje roli, zda přichází osoba po rodičovské dovolené, popř. se jedná o samoživitelku atd. Například při obsazování pracovní pozice jedné z výrobních asistentek byla z cca 30 kandidátů jednohlasně vybrána kandidátka, která otevřeně připustila, že je samoživitelka, přesto zaujala výběrovou komisi osobnostně nejvíce. Praxe náboru ve společnosti je definována i Zásadami pro řízení lidských zdrojů a řídí se Morálním kodexem firmy, takže zmiňovaný přístup je vnímán jako standard.

**S vedoucími jednotlivých oddělení personalisté neustále komunikují, aby zmenšili jejich obavy např. právě ze zaměstnávání samoživitelů nebo zdravotně znevýhodněných uchazečů a aby tito uchazeči či uchazečky nebyli vyřazeni z výběrového řízení ještě dříve, než vůbec dojde ke zhodnocení jejich kvalifikace a osobnosti.**

Dosavadní zkušenosti vedou ke zjištění, že spolupráce s těmito zaměstnanci může fungovat velmi dobře a odměna za vstřícnost vůči nárokům rodiny se odrazí ve vyšší loajalitě zaměstnanců, vděčnosti právě za projevovanou příležitost a důvěru.

Jako firma působící v technické oblasti se Key Plastics Janovice navíc snaží podpořit vstup žen do souvisejících profesí, a to například s ohledem na pracovní inzerci oslovující muže i ženy nebo spoluprací se středními a vysokými školami technických oborů, tato myšlenka je zároveň zakotvena i v Morálním kodexu firmy.

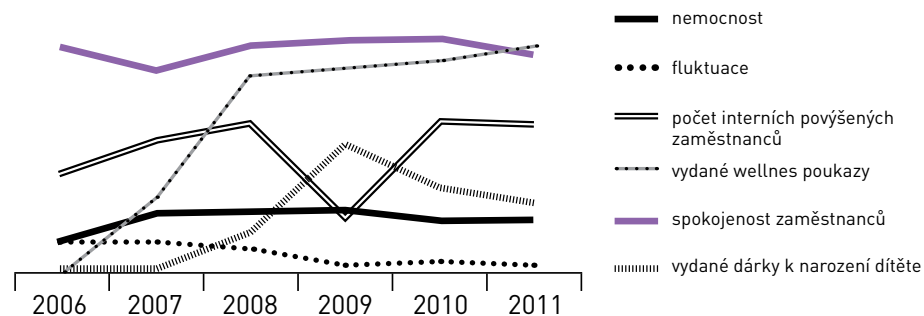
## Zaměstnanci/kyně mají svou hodnotu

Harmonizaci pracovního a osobního života umožňuje firma několika způsoby. Flexibilní pracovní doba, která je dostupná pro zaměstnance a zaměstnankyně v administrativě, umožňuje při dodržení měsíčního fondu pracovní doby volný příchod i odchod po dohodě s nadřízeným (při zachování pevného úseku 8.30–14.00 hod). Je-li možná pružná pracovní doba, zájemci o zaměstnání se to dozví již z inzerátu na volnou pozici. Dále jsou nabízeny zkrácené pracovní úvazky, různé formy brigád a dohod, které jsou určené především rodičům na mateřské či rodičovské dovolené atd. Pro všechny pracovníky a pracovnice včetně směnného provozu je k dispozici tzv. flexikonto, které umožňuje „uschovávat“ si napracované hodiny a pak je v případě potřeby využít ve formě náhradního volna nebo si nechat proplatit s přesčasovým příplatkem. Každý má ve svém flexikontu automaticky 20 hodin, které lze využít a později napracovat, což umožňuje zaměstnancům flexibilně reagovat např. na různé nenadálé rodinné události. Tato opatření ze strany zaměstnavatele nevyžadují žádná finančně nákladná opatření. Pro zaměstnance ve směnném provozu je důležité pravidelné plánování směn, případné přesčasy se primárně obsazují na základě dobrovolnosti.

Každý měsíc probíhá pravidelný personální controlling, kdy jsou sledovány vybrané ukazatele – např. aktuální počty zaměstnanců, věková struktura, míra nemocnosti, míra fluktuace, čerpané benefity, vyplácení dárek k narození dítěte či průměrné mzdy pro jednotlivé pracovní pozice.

**Čtvrtletně navíc dochází k internímu zhodnocení mezd, jsou sledovány pracovní pozice a k nim i jednotliví zaměstnanci a jejich průměrné hrubé mzdy, případné výkyvy jsou sledovány a dle potřeby řešeny.**

Dlouhodobě lze zhodnotit přínos všech uvedených opatření jako spíše pozitivní: Nemocnost nemá stoupavou tendenci a daří se ji udržet i s rostoucím počtem zaměstnanců na stejné rovině, fluktuace má spíše klesavou tendenci, stále více jsou ve výběrových řízeních upřednostňováni interní kandidáti a počet interně povýšených zaměstnanců tak konstantně roste (kromě roku 2009, kdy byla firma zasazena hospodářskou recesí), o wellness poukazy je mezi zaměstnanci stále větší zájem a spokojenost zaměstnanců má stoupavou tendenci (v roce 2011 dočasně poklesla z důvodu změny majitele firmy, změny firemní kultury a adaptace zaměstnanců na nové postupy).



Zdroj: Personální ukazatele 2006–2011

Zaměstnanci a zaměstnankyně jsou vnímáni jako důležití a firma se neomezuje pouze na hodnocení pracovního výkonu, pořádá různě zaměřené firemní akce: Dny zdraví, ovocné dny, sportovní akce (fotbalové turnaje, tenis cup, velká cena v bowlingu atd.), prázdninové akce pro děti, den otevřených dveří pro zaměstnané a jejich rodiny, dny dětí, podporuje i místní školku a janovický Klokánek (Fond ohrožených dětí). Péče o zdraví zaměstnanců je podpořena i příspěvky na wellness a fitness, spoluprací s firemním lékařem nebo instalací žebřin přímo ve výrobě tak, aby se zaměstnanci během přestávek mohli protáhnout.

### Zapojení rodičů malých dětí

Kromě toho, že rodiče mohou během mateřské či rodičovské dovolené ve firmě pracovat formou brigád, je s nimi udržován pravidelný kontakt. Případné vhodné místo je nabídnuto rodičům na rodičovské dovolené ve formě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Může to sice zvýšit náklady na zaškolení a vedení agendy, ale na druhou stranu se takto efektivně pokrývají volné pozice osvědčenými zaměstnanci. Podporu sladování dokazuje i fakt, že se většina rodičů vrací podstatně dříve než po třech letech. V minulosti byl dokonce na rodičovské dovolené jeden ze zaměstnanců – otců. V současné době je na mateřské nebo rodičovské dovolené celkem 21 zaměstnankyň, z toho sedm pracuje ve firmě formou brigády. Do pracovní činnosti před ukončením rodičovské dovolené se zaměstnankyně zapojují nejčastěji po ukončení 1. roku věku dítěte. Dvě matky se nyní do firmy vrátily a po dobu adaptace dítěte v mateřské škole jim byl umožněn poloviční úvazek. V průběhu mateřské nebo rodičovské dovolené probíhá aktivní komunikace se zaměstnanci tak, aby měli dostatečné informace o novinkách ve firmě. Je jim zasílán firemní časopis, dostávají pozvánky na pořádané akce, informace o aktualitách a mohou využít i některé firemní benefity. V posledních letech si rodiče na rodičovské dovolené neformálně zřídili klub, v rámci kterého se pravidelně setkávají i s dětmi.

### A co získá firma?

Pokud bychom měli zhodnotit konkrétní přínosy výše uvedených opatření, rozhodně je třeba zmínit vysoký počet zájemců o zaměstnání u firmy Key Plastic Janovice (průměrně 20 na 1 pozici), poměrně nízkou fluktuaci i relativně vysokou míru spokojenosti zaměstnanců.

Ještě pod svým původním názvem OLHO-Technik Czech s.r.o., získala společnost v souvislosti s těmito opatřeními opakovaně ocenění v soutěži Rovné příležitosti: Firma roku, pořádané organizací Gender Studies. Kromě toho byla oceněna jako 6. nejlepší zaměstnavatel roku 2007 společností Hewitt Associates, byla držitelem certifikátu Investor in People v letech 2008–2011 a získala i ocenění České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů v soutěži HREA. Všechna tato ocenění svědčí o tom, že řízení lidských zdrojů je zde přikládána velká váha. Výsledkem by měli být nejen kvalifikovaní a spokojení zaměstnanci, povědomí o firmě v regionu jakožto atraktivním a férovém zaměstnavateli, příjemná atmosféra a specifická firemní kultura, ale i vysoké zapojení všech zaměstnanců. Své zaměstnance vnímá firma jako největší konkurenční výhodu, což není pouhé klíšé, ale součást firemní kultury a smýšlení managementu.



## 8. Rovnost napříč celou firmou (Allianz)



**Ing. Lenka Plašilová**  
Deputy HR Manager,  
Úsek rozvoje lidských zdrojů,  
Allianz pojišťovna, a.s.

„...mám dobrý pocit, že o mne můj původní zaměstnavatel stále stojí i s omezeními, která rodičovství přináší. Spolupráci vnímám jako oboustranně výhodnou a doufám, že můj případ otevře dveře dalším maminkám a tatínkům, kteří by se na rodičovské dovolené rádi aktivně zapojili do dění v Allianz.“

**Pojistná matematika, oddělení pojistné matematiky – práce na zkrácený úvazek**

Allianz pojišťovna působí v České republice od roku 1993 a z relativně malé společnosti o necelých sto zaměstnancích vyrostla ve třetí největší pojišťovnu na českém trhu. V současné době pracuje pro Allianz více než devět set zaměstnanců a zaměstnankyň.

Koncept rovných příležitostí je součástí firemní kultury a je právně zakotven v interních dokumentech, a to mezinárodních (Code of Conduct) i lokálních (pracovní a mzdový řád, příručka pro nové manažery apod.).

### Kde získáváme informace?

Údaje o postavení žen a mužů ve společnosti i konkrétních skupinách zaměstnanců jsou součástí reportingu, který připravuje oddělení Human Resources (HR) pro vedení společnosti a mateřskou společnost. V rámci těchto reportů eviduje HR nejen počty žen/mužů na manažerských pozicích, na pozicích klíčových zaměstnanců, specialistů i administrativních pozicích, ale zjišťuje a reportuje takové údaje také při náborech a odchodu zaměstnanců. Reporty slouží jako podklad pro benchmark, na jehož základě je možné získat srovnání s ostatními společnostmi v rámci skupiny Allianz.

Dalším významným zdrojem informací je každoroční průzkum motivovanosti zaměstnanců – Allianz Engagement Survey. Jedná se o nejvýznamnější mezinárodní průzkum v rámci skupiny Allianz, který probíhá ve společnosti každoročně a účastní se ho všichni zaměstnanci, včetně zaměstnanců Allianz pojišťovny v České republice.

Jednotlivé otázky v průzkumu jsou zaměřeny na spokojenost zaměstnanců s konkrétními pracovními podmínkami a procesy v oblastech, jako jsou komunikace a spolupráce, vzdělávání a rozvoj, výkon a odměňování nebo leadership. Část průzkumu je také věnována otázkám diverzity, rovných příležitostí a antidiskriminačním opatřením.

Z průzkumu je získáváno meziroční srovnání v jednotlivých kategoriích i srovnání s ostatními společnostmi v rámci skupiny Allianz. Podrobnější výsledky lze získat také za určité skupiny zaměstnanců – např. za jednotlivá oddělení, skupiny zaměstnanců podle věku nebo doby práce ve společnosti. Vzhledem k tomu, že se průzkumu účastní vysoké procento zaměstnanců – v roce 2011 byla účast v průzkumu 93 % – jsou jeho výsledky považovány za jeden z hlavních zdrojů informací o spokojenosti zaměstnanců s prací ve společnosti i námětů pro další práci. Analyzují se proto jak celkové výsledky, tak výsledky za jednotlivé skupiny zaměstnanců. S prací v Allianz je spokojeno 74 % všech respondentů průzkumu, což je velmi příznivý výsledek. Mezi nejvíce spokojené skupiny patří zaměstnanci 50+ (82 %), služebně starší zaměstnanci (78 %) a ženy (75 %). Zajímavé zjištění přinesly také odpovědi na jednotlivé otázky týkající se například work-life balance. Na otázku "Jsem schopen/schopna zvládat své pracovní povinnosti způsobem, který mi umožňuje zachovávat zdravou rovnováhu mezi prací a osobním životem" odpovědělo kladně 78 % žen a pouze 69 % mužů.

## Podpora rovných příležitostí a diverzity v Allianz

Prvotní impulsem pro podporu rovných příležitostí byla především účast v mezinárodních projektech a na setkáních zaměřených na diverzitu, které organizuje mateřská společnost. Němečtí kolegové byli a v některých ohledech stále jsou v podpoře diverzity o několik kroků napřed, a to především díky historické tradici a otevřené podpoře rovných příležitostí na politické úrovni. Prakticky se začala Allianz pojišťovna věnovat diverzitě a iniciovat různá opatření na její podporu především v souvislosti s narůstajícím počtem zaměstnankyň odcházejících na mateřskou dovolenou a potřebou řešit jejich návrat.

„Po návratu z mateřské dovolené jsem se pokusila skloubit péči o dvě malé děti s prací na plný úvazek. To se ukázalo jako téměř nadlidský úkol vzhledem k době dojíždění a nepružnému systému předškolního vzdělávání. Po šesti měsících jsem si proto požádala o zkrácení úvazku na 5,5 hodiny denně. Práce na zkrácený úvazek má pro mě doopravdy velký význam. Představa užstat po mateřské doma a věnovat se pouze dětem mě nikdy nelákala. Zároveň jsem se v době, kdy jsem pracovala na plný úvazek, trápila pocitem, že děti naprosto zanedbávám. Zkrácený úvazek mi umožňuje skloubit obojí – práci i děti.“

### Back-Office Specialistka, Asset Management – práce na zkrácený úvazek

Tato opatření se samozřejmě netýkají jen výše uvedené skupiny. Některá (např. flexibilní formy práce) mohou využívat všichni zaměstnanci, pro vybrané skupiny zaměstnanců pak HR připravuje specializované programy na míru jejich potřebám.

V následujícím textu jsou uvedeny právě tyto programy rozčleněné podle jednotlivých cílových skupin stávajících nebo potenciálních zaměstnanců.

- a. zaměstnanci/kyně na mateřské a rodičovské dovolené a zaměstnanci/kyně s malými dětmi
- b. zaměstnanci/kyně s handicapem
- c. ženy v manažerských pozicích
- d. další skupiny zaměstnanců/kyň – zaměstnanci 50+, zaměstnanci odcházející do důchodu, zaměstnanci pečující rodinné příslušníky apod.
- e. uchazeči/ky o zaměstnání

## ad a. Zaměstnanci/kyně na mateřské a rodičovské dovolené a zaměstnanci/kyně s malými dětmi

„...samozřejmě počítáme, že po návratu do práce bude chtít kolegyně navázat co nejvíce na své předchozí zkušenosti projektové manažerky a pokračovat v práci v našem úseku. Proto jsem byl rád, když projevila zájem i na mateřské dovolené zapojit se v takové míře, kterou jí mateřské povinnosti umožní, a začali jsme se zamýšlet, jaká práce by byla vhodná. Moderní technologie nám umožňují práci z domova již nějakou dobu a na firemní systémy se lze připojit i z domácího počítače, což je dobrý základ.“

Na druhé straně práce projektového manažera vyžaduje kontakt se členy týmu a je i nárazově velmi časově náročná, což pro práci z domova není úplně optimální. Proto jsme zvolili spíše ten druh práce, který se dá více dopředu, postupně a systematictější připravovat a má pevně dané hranice, a domluvili jsme se, že touto oblastí jsou například reporty. Určitě se ale nebudeme vyhýbat i menším ucelenějším úkolům v budoucnu.“

### Manažer – Project and Organizational Division, nadřízený projektové manažerky

„Po půl roce na mateřské a rodičovské dovolené můžu říct, že se nenaplnily mé obavy, jak zvládnou všechny mateřské povinnosti. Proto jsem kontaktovala svého vedoucího s návrhem možné spolupráce. Nerada bych ošidila dítě o péči, kterou potřebuje, na druhou stranu bych si ráda udržovala svou kvalifikaci a také kontakt s vývojem ve firmě i s pojišťovacím trhem. Vedoucí i Allianz mi vyšli v tomto ohledu maximálně vstříc a domluvili jsme se na možnosti práce z domova. Vzdálený přístup do firmy mi umožňuje přístup do emailu i do všech systémů, které jsem před odchodem na mateřskou dovolenou používala. V současné chvíli pracuji pouze na několik hodin měsíčně, ale postupně bych se chtěla do pracovního procesu zapojovat více, a to jak podle potřeb a požadavků Allianz, tak mých možností.“

### Projektová manažerka – na rodičovské dovolené, práce v režimu home-office

Zaměstnanci/kyně na mateřské a rodičovské dovolené a pracovníci s malými dětmi tvoří dvě velké skupiny zaměstnanců se specifickými potřebami. V současné době má Allianz pojišťovna jen na mateřské a rodičovské dovolené téměř 10 % svých zaměstnanců. Často pocítovali jako obtížné skloubit péči o malé děti s klasickým pracovním režimem, mnohé zaměstnankyně pak dávaly přednost ukončení pracovního poměru před návratem zpět do práce.

Allianz pojišťovna začala nejprve této skupině a následně i ostatním zaměstnancům poskytovat flexibilní formy práce – flexibilní pracovní dobu, individuální rozvrh pracovní doby, práci na zkrácený úvazek, práci z domova a sdílení pracovního místa. Následkem těchto opatření se zvýšil počet zaměstnankyň, které se vracely zpět do společnosti po skončení rodičovské dovolené nebo ještě v jejím průběhu.

K tomuto cíli však přispěla i další opatření, především zlepšení komunikace mezi zaměstnancem/kyní, manažerem/kou a oddělením HR. Odchod na mateřskou a rodičovskou dovolenou je řešen již od okamžiku, kdy je oznámeno těhotenství, resp. odchod na mateřskou dovolenou. Personální konzultant si s nastávající maminkou sjedná osobní schůzku, na které spolu také proberou záležitosti týkající se odchodu na mateřskou dovolenou, vzájemných kontaktů v průběhu mateřské a rodičovské dovolené, záležitost benefitů, představu o délce rodičovské dovolené apod. Zároveň budoucí mamince předá speciální brožurku se všemi nezbytnými informacemi a kontakty, která slouží ke snadnější orientaci při vyřizování administrativních záležitostí souvisejících s mateřstvím.

V průběhu mateřské a rodičovské dovolené jsou zaměstnanci informováni o aktuálních změnách ve společnosti, dostávají pozvánky na firemní a společenské akce.

**Mnozí navíc projevují zájem pracovat na zkrácený úvazek nebo z domova již v průběhu mateřské nebo rodičovské dovolené. Společnost jim vychází vstříc a nabízí práci buď přímo v oddělení, ve kterém pracovali před odchodem, nebo v jiném útvaru v rámci společnosti.**

Po návratu z mateřské, resp. rodičovské dovolené jsou zaměstnanci/kyně zařazováni v rámci provozních možností na původní práci a pracoviště, a to nejen po návratu z mateřské dovolené, jak ukládá zákoník práce, ale i po návratu z rodičovské dovolené či neplaceného volna poskytovaného po skončení rodičovské dovolené.

Důležitou součástí programů pro zaměstnance/kyně odcházející na mateřskou a rodičovskou dovolenou a ty s malými dětmi jsou vzdělávacích aktivity. V nabídce vzdělávacích kurzů mohou zaměstnanci najít speciální vzdělávací programy na téma work-life balance, stress management, time management apod.

Z uvedených kurzů stojí za pozornost především dva workshopy, a to workshop s názvem „Práce, kariéra, rodina... zvládnou vše nebo si musím vybrat?“ a kurz „Já, práce a rodina“. První z uvedených se zabývá životními hodnotami, postoji a jejich sladěním se stávající pracovní pozicí. Je určen jak pro manažery, tak pro zaměstnance s potenciálem vést tým lidí. Účastníci oceňují hlavně jeho preventivní smysl, tj. zaměření na sladění pracovní/manažerské a osobní stránky života před jejich případným odchodem na mateřskou a rodičovskou dovolenou. S velkým úspěchem se setkává také speciální kurz Já, práce a rodina, zaměřený na zaměstnance a zaměstnankyně – tatínky a maminky s malými dětmi. V rámci kurzu mají zaměstnanci možnost sdílet své zkušenosti, ale projít také tréninkem komunikačních dovedností. Tyto workshopy jsou přínosné nejen pro zaměstnance, ale také pro HR konzultanty. Pozitivní zkušenosti, informace i nápady z kurzu využívají ve své další práci. Kromě toho jsou zaměstnancům/kyním poskytovány vzdělávací kurzy v oblasti leadershipu, stress managementu, time managementu apod. Allianz pojišťovna si velmi váží toho, že má v současné době na rodičovské dovolené také jednoho zaměstnance:

„Důvodů, proč jsem šel na mateřskou, bylo více. Za hlavní považuji ten, že moje partnerka pracuje na sebe z domova, a tak může naše dcera vyrůstat s námi oběma. Jak jsem se přesvědčil a pořád se přesvědčuji, byla to ta nejlepší volba, jakou jsem mohl udělat. Je sice zatím divné, aby muž na mé pozici šel na mateřskou, ale jelikož jsem vždy chodil proti proudu, byl jsem rád, že tomu tak bude i v tomto případě a že budu v naší společnosti první.“

**Manažer oddělení správy smluv flotilového autopojištění – na rodičovské dovolené**

## ad b. Zaměstnanci/kyně s handicapem

Allianz pojišťovna zaměstnává několik osob se sníženou pracovní schopností, a to jak na pozicích administrativních, tak na pozicích specialistů. Je si dobře vědoma, že tato skupina populace velmi obtížně nachází uplatnění na pracovním trhu. Kromě praktických opatření (bezbariérový přístup do budovy centrály i vybavení budovy přizpůsobené lidem se zdravotním postižením, speciální pracovní pomůcky apod.) se snaží zaměstnávání lidí s handicapem pomáhat také jinak. Navázala proto spolu-

prací s několika sdruženími, která zprostředkovávají pracovní zkušenosti či stáže právě lidem s handicapem. V roce 2012 se tak podařilo nabídnout dlouhodobou stáž studentce zařazené do programů Podporované zaměstnávání a Tranzitní program, které pomáhají najít pracovní uplatnění lidem se znevýhodněním v běžných firmách na otevřeném trhu práce.

„Studentka projevila v průběhu Tranzitního programu zájem vyzkoušet si praxi v administrativních činnostech, konkrétně chtěla získat zkušenost s prací v kanceláři. Poradkyně navázala kontakt s pracovníci Allianz pojišťovny, se kterou postupně domlouvala konkrétní náležitosti nezbytné pro zahájení praxe – smlouvu o praxi, pracovní náplň, dobu výkonu praxe atd. Studentka si během praxe vyzkoušela klasické administrativní práce – skartaci dokumentů, kopírování, zadávání dat do počítače a zařazování dokumentů. Pro studentku byla praxe v Allianz pojišťovně velmi přínosná. Učila se komunikovat s kolegy na pracovišti, orientovat se po budově, řešit nepředvídatelné situace, zjistila, jaké jsou její silné stránky a v kterých činnostech potřebuje podporu. V současné době studentka uvažuje o tom, že by se administrativním činnostem věnovala i v budoucím pracovním životě. Společně s poradkyní bude hledat vhodné pracovní místo“.

**Koordinátorka Tranzitního programu – společnost Rytmus, o. s.**

## ad c. Ženy v manažerských pozicích

Na rovnováhu počtu žen a mužů v manažerských pozicích je v mateřské společnosti Allianz kladen velký důraz. Jedním z důvodů je iniciativa třiceti největších německých společností, která vznikla na konci roku 2011 a jejímž cílem je zvýšit počet žen v managementu.

**Allianz se proto zavázala, že do roku 2015 ve všech společnostech po celém světě zvýší zastoupení žen na všech úrovních řízení na 30 %.**

Veškeré akce na podporu pracovní kariéry žen jsou proto pečlivě monitorovány a know-how sdíleno i s ostatními společnostmi v rámci skupiny Allianz. Cílem je umožnit optimální sladění osobního a pracovního života, a zvýšit tak procento žen v top managementu.

**Za tímto účelem využívá Allianz pojišťovna několika níže uvedených forem**

- speciální vzdělávací programy na rozvoj manažerských dovedností a sladění osobního a pracovního života
- individuální konzultace
- další formy (např. mentoring a koučink pro vybrané top manažerky)

V rámci skupiny jsou pak využívány další nástroje, např. 100 Woman Sponsorship Program, Allianz Woman Network apod.

## ad d. Další skupiny zaměstnanců/kyně

**zaměstnanci 50+, zaměstnanci odcházející do důchodu, zaměstnanci pečující o rodinné příslušníky apod.**

Všechna výše uvedená opatření, včetně flexibilních forem práce, využívají také skupiny starších zaměstnanců nebo zaměstnankyň, kteří řeší individuální či rodinné problémy. U těchto skupin je kladen ještě větší důraz na individuální přístup a hledání vhodného řešení pro konkrétního zaměstnance.

## ad e. Uchazeči/ky o zaměstnání

Allianz pojišťovna se snaží podporovat rovné příležitosti už od prvního okamžiku jednání s uchazeči o zaměstnání. Základním pravidlem při náboru na nově otevřené pozice je upřednostnění vnitřních kandidátů, ať žen nebo mužů. Zaměstnanci tak dostávají příležitost pokračovat v kariéře v rámci společnosti. Při povyšování interních uchazečů, příp. hledání nových kandidátů, jsou předem dána objektivní kritéria – zkušenosti, vzdělání, konkrétní dovednosti a osobnostní charakteristiky relevantní pozici. Pro zjišťování osobnostních charakteristik jsou používány psychologické testy, na vybrané pozice se organizují assessment centra.

**Při externím náboru musí všechny spolupracující společnosti – personální a poradenské agentury – dodržovat vnitřní firemní standardy. S agenturami je konzultován název, obsah inzerátu i životopisy jednotlivých kandidátů.**

V rámci externího i interního náboru vychází Allianz vstříc zaměstnancům/kyním, kteří se vrací po rodičovské dovolené, mají malé děti, starají se o rodinné příslušníky nebo mají jiná osobní omezení. Kromě možnosti využít příchodu do práce mezi 8.-10. hodinou je nabídnuta možnost zkrácených pracovních úvazků nebo využití jiného rozložení pracovní doby. Zmiňovaná opatření umožňují uplatnit i na náročnějších pozicích vhodné kandidáty bez ohledu na to, zda se jedná o ženu, muže či různé věkové skupiny.

V rámci náboru a výběru zaměstnanců/kyň se dosahuje různorodosti v jednotlivých odděleních zejména tam, kde převažuje jedna skupina (ženy v administrativních odděleních, muži v IT odděleních, dříve převážně mladší zaměstnanci v call centrech apod.). Oddělení HR sleduje zastoupení různých skupin zaměstnanců v jednotlivých úsecích/odděleních a při výběru vhodných kandidátů v úzké spolupráci s příslušnými manažery a teamleadery uplatňuje také toto hledisko. V roce 2011 se např. podařilo uplatnit muže v ryze ženském administrativním kolektivu oddělení správy smluv, v call centru jsou v současné době zaměstnání reprezentanti různých věkových skupin.

## Centrála vs. regiony

Většina zaměstnanců Allianz pojišťovny pracuje v Praze, na regionálních pobočkách je zaměstnáno přibližně 10 % celkového počtu zaměstnanců. Firemní zkušenost říká, že v menších kolektivech se flexibilní formy práce zavádějí v určitých ohledech snadněji. Spolupráce zde totiž funguje více na individuální bázi, zaměstnanci si vycházejí vstříc. Tzv. job sharing neboli sdílení pracovního místa dvěma zaměstnankyněmi se tak podařilo poprvé zrealizovat na jedné z moravských poboček Allianz.

Nevýhodou zaměstnanců v regionech je omezený přístup k některým plošně poskytovaným benefitům společnosti a nutnost stěhování za prací v případě kariérního postupu.

## Přínosy a náklady programů

Přínos veškerých opatření se zjišťuje pomocí každoročního průzkumu motivovanosti zaměstnanců. Povězbudivé jsou jak celkové výsledky – index spokojenosti zaměstnanců dosáhl minulý rok hodnoty 73 %, tak hodnoty v jednotlivých kategoriích. Jak již bylo zmíněno, výsledky průzkumu jsou konzultovány s vedením společnosti i jednotlivými týmy zaměstnanců, takže ti mají možnost vyjádřit se ke konkrétním odpovědím a sdělit své náměty a nápady na změnu.

Další prokazatelnou změnou je vysoké procento matek-zaměstnanek, které se vrací po mateřské zpět do práce. Zatímco v minulých letech se více než 50 % zaměstnanek Allianz nevracelo po rodičovské dovolené zpět na pracoviště, v roce 2010 se situace obrátila. V onom roce bylo úsilí věnováno právě aktivitám zaměřeným na návrat zaměstnanců z mateřské a rodičovské dovolené, a zvýšil se tak počet opětovně zaměstnaných maminek na 85 %. Tento trend se navíc potvrdil také v letech následujících.

Všechny tyto aktivity posilují motivaci a loajalitu zaměstnanců, a snižují tak náklady spojené s fluktuací pracovní síly. Zároveň posilují image společnosti podporující rovné příležitosti a šance pro zaměstnance i uchazeče o zaměstnání. Snahou je, aby všechna opatření zavedená v rámci podpory diversity byla podpořena také marketingovými aktivitami. Allianz pojišťovna se tak aktivně zapojuje do řady významných projektů zaměřených mj. na rodiny nebo handicapované.

Jak je vidět z uvedených programů, nejedná se často o finančně náročné projekty, tím hlavním je spíše nápad a chuť se jim věnovat. V případě prokazatelných výsledků je pak snadnější získat také podporu managementu i zaměstnanců. Pojišťovně Allianz se úsilí vyplatilo natolik, že sami zaměstnanci přicházejí s různými náměty na zlepšení, zapojují se aktivně do firemních aktivit a některé akce sami organizují.

Úsilí věnované rovným příležitostem pak bylo odměněno i externě – Allianz pojišťovna se v letech 2007 a 2010 umístila na 3. místě v soutěži Firma roku: Rovné příležitosti, kterou pořádá obecně prospěšná společnost Gender studies.





## 9. Diverzita jako konkurenční výhoda v byznysu (Česká spořitelna)



Vera Budway Strobach, M.A.  
Program Manager,  
Diversity & Inclusion,  
Česká spořitelna, a.s.

### Diverzita posiluje obchodní činnost

V letech 1996–2000 monitoroval americký institut pro genderovou politiku Catalyst finanční výkonnost 353 firem („Fortune 500“) a publikoval převratnou studii, která ukázala, že firmy mající tři a více žen ve svém výkonném managementu vykazovaly o 35 % vyšší návratnost kapitálu (ROE) a 34 % vyšší výnos pro akcionáře (29 % a 55 % ve finančním sektoru).<sup>1</sup> Jako první studie tohoto typu poukázala na korelaci mezi genderovou různorodostí a finančními výsledky a byla inspirací pro další analýzy.<sup>2</sup>

**Přítomnost žen na pozicích s klíčovými rozhodovacími pravomocemi firmám přináší nejen různorodé styly vedení a rozhodování, ale je také spolehlivým faktorem přispívajícím k obchodnímu úspěchu.**

A to zejména pokud uvážíme, že ženy tvoří více než polovinu populace, jsou v USA zodpovědné za více než 85 % přímých spotřebitelských výdajů a v 89 % stojí za rozhodnutím o otevření nového bankovního účtu. V České republice jsou ženy zodpovědné za 63 % výdajů domácností a každý týden utratí o 9 miliard korun více než muži.<sup>3</sup>

Fakta mluví jasně: Firmy schopné využít diverzitu jsou na tom lépe. Dosahují vyššího zapojení zaměstnanců, vyšší spokojenosti zákazníků a jejich značka je známější. Rovnost šancí, diverzita a inkluze jsou hlavními principy, které musí být ukotveny v korporátní kultuře a strategii. Česká spořitelna jako největší poskytovatel finančních služeb v České republice je zavázána k zajištění pracovního prostředí, kde má každý zaměstnanec a zaměstnankyně možnost růstu a úspěchu. Je také jedinou bankou v rámci finanční skupiny Erste, která má ucelený přístup k diverzitě a inkluzi.

### Komplexní přístup k diverzitě a inkluzi

Diversitas je program České spořitelny (ČS), který se detailně a systematicky věnuje tématům diverzity a inkluze. Program se zaměřuje na všechny aspekty managementu různorodostí a zahrnuje kategorie jako nábor a výběr, trénink a profesionální rozvoj žen, mentoring, síťování, sladování práce a rodiny a opatření v průběhu mateřské/rodičovské dovolené, téma věku a příležitosti pro osoby se zdravotními omezeními. Prvořadým cílem je získat, rozvíjet a udržet talentované zaměstnance jakéhokoliv genderu,

<sup>1</sup> The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity, Catalyst, 2004.

<sup>2</sup> Společnost McKinsey začala s první důkladnou studií žen v byznysu v roce 2007 a od té doby jejich iniciativa “Women Matter” kontinuálně zkoumá vztah mezi genderovou diverzitou a podnikovou výkonností.

<sup>3</sup> “Unlocking the Full Potential of Women in Czech Business”, McKinsey, 2012.

věku či původu a poskytnout jim nástroje a podporu pro profesionální rozvoj.

Program byl zahájen v roce 2008 jako iniciativa zdola, kdy se skupina zkušených manažerek neformálně setkala k diskusi o skleněném stropu v ČS (proč je v organizaci tak málo žen na vyšších manažerských postech). Skupina získala údaje z úseku lidských zdrojů, které ukázaly, že zatímco ženy tvoří 74 % zaměstnanců ČS, jenom 36 % jich obsazuje manažerské pozice. Alarmující bylo zjištění, že ČS má kolem 1 000 žen (9,5 % celkového počtu zaměstnanců) na rodičovské dovolené a v letech 2005–2007 se pouze 12 % rodičů (matek) úspěšně vrátilo do zaměstnání u firmy. Skupina prezentovala kvantifikovatelný podnět představenstvu – konkrétně bylo zjištěno, že firmu stojí zhruba 170 000 korun přijmout a zaškolit nového zaměstnance, je tedy nutné a finančně smysluplné integrovat více osob v režimu rodičovské dovolené. Představenstvo souhlasilo s přesvědčivými závěry a schválilo program Diversitas manažerku a menší rozpočet alokovaný na zajištění tréninkových a rozvojových aktivit. Generální ředitel se stal patronem programu a management diverzity byl inkorporován do firemní strategie.

Na prvním místě společnost integrovala rovnost příležitostí již do procesu náboru (způsob vedení pohovorů, genderově neutrální inzerce) a začala také s monitorováním kandidátů a kandidátek pro manažerské pozice. Byla přijata firemní antidiskriminační klauzule. Za další zásadní úspěch můžeme považovat zahrnutí kritéria diverzity do KPIs (Key Performance Indicators – klíčové indikátory výkonu) pro top management v roce 2009, což se týkalo zejména reintegrace rodičů a snížení genderových mzdových rozdílů. Firma zavedla rovněž tréninky a workshopy v oblasti diverzity, jejichž výstupem byl osobní závazek jednotlivých manažerů a manažerek k podpoře diverzity.

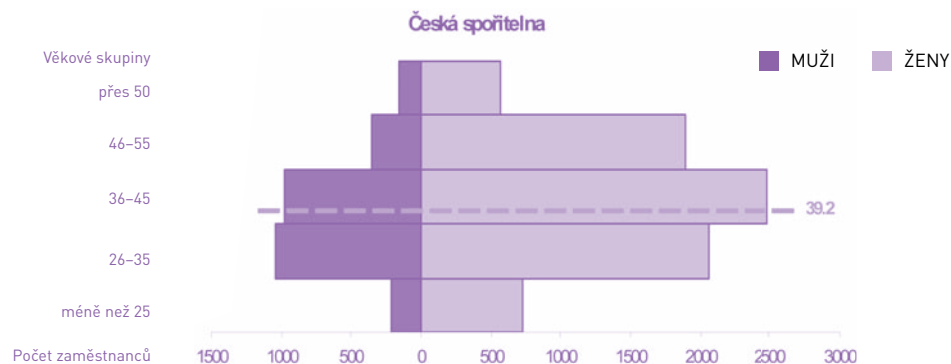
Hlavním impulsem pro spuštění programu Diversitas byla snaha o zvýšení motivace a zapojení zaměstnaných, snížení nákladů spojených s odchody zaměstnanců a nábořem nových, udržení kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců, zlepšení vnímání České spořitelny jako žádaného zaměstnavatele, nalákání nejlepších talentů a podpora stylů vedení otevřených podpoře inovací a změn.

### Monitorování a měření

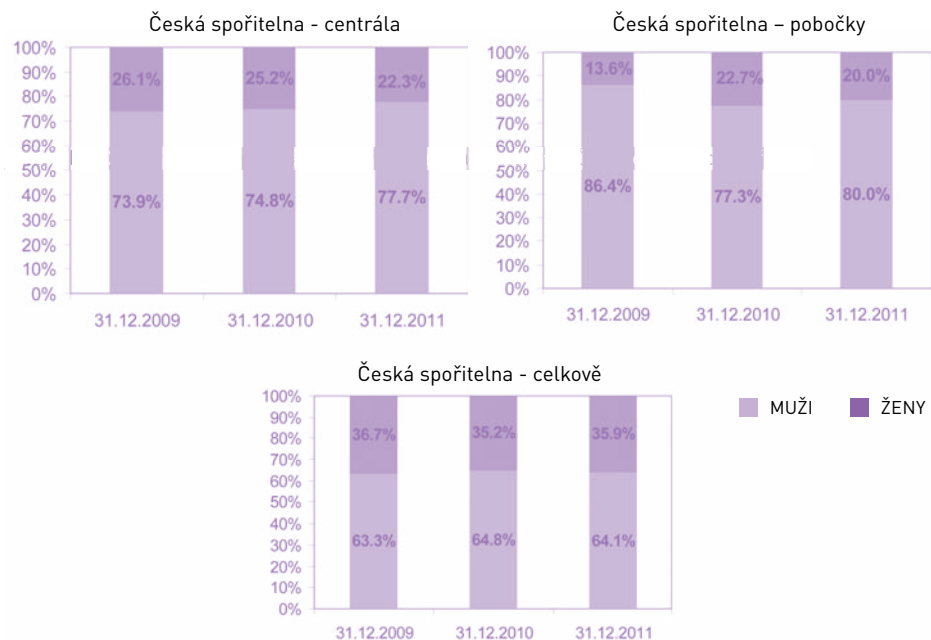
Program Diversitas byl zahájen analýzou dat z personální oblasti a monitorováním změn. Analyzovali jsme strukturu zaměstnanců z hlediska věku, genderu, pozice, doby zaměstnání v ČS, typu úvazku (plný/zkrácený), počtu osob na rodičovské dovolené, počtu osob vracejících se z rodičovské dovolené, úrovně odměňování vzhledem k genderu, kandidátů na manažerské pozice s ohledem na gender, talentových programů s ohledem na gender aj. Záměrem bylo monitorovat trendy a prezentovat představenstvu výsledky a doporučení na pravidelné bázi.

Na konci roku 2011 měla Česká spořitelna celkově 9 830 zaměstnanců, z nichž 74 % tvořily ženy. V pobočkové síti představují ženy 85 % zaměstnanců. Ženy zastávají přibližně 36 % všech manažerských pozic a 25 % pozic v top managementu. Žádná žena není členkou představenstva. Průměrná mzda ženy je zhruba 82 % firemního průměru a 54 % průměru mezd mužů zaměstnaných ve firmě.

### Věková struktura zaměstnanců ČS



### Genderová struktura zaměstnanců ČS



Zdroj: vlastní statistiky

V současné době je 956 žen na mateřské/rodičovské dovolené (k datu 31. 12. 2011), což činí 9,5 % celkového počtu zaměstnaných. Toto číslo je za posledních několik let poměrně stálé. V letech 2005–2007 se do zaměstnání v ČS po skončení mateřské/rodičovské dovolené úspěšně vrátilo pouze 12 % zaměstnanek. 1 300 zaměstnanců jsou samoživitelé (z toho 88 % žen).

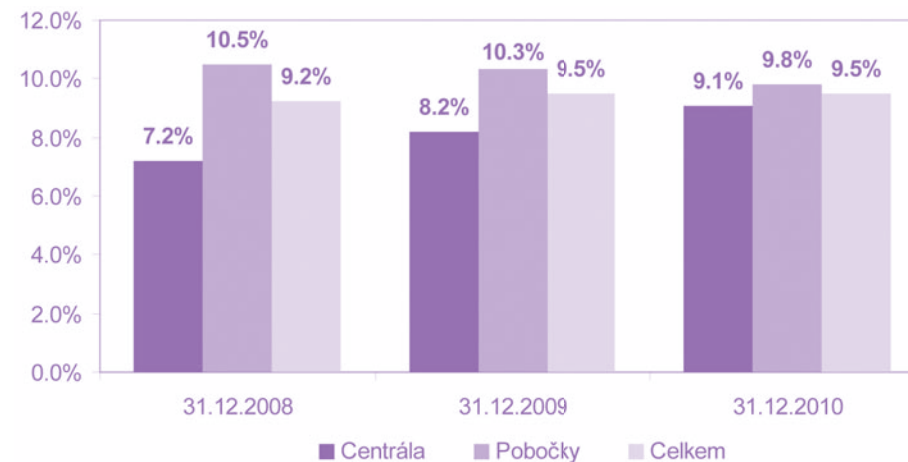
Na základě těchto údajů se program Diversitas nejdříve zaměřil na hledání způsobů, jak podpořit rodiče prostřednictvím flexibilních forem práce, práce z domova a dalších benefitů. Další tři klíčové oblasti programu zahrnují profesionální podporu žen v managementu (respektive žen, které aspirují na manažerské pozice), rozšíření pracovních možností pro zdravotně omezené osoby a podporu intergeneračního dialogu.

### Sladování práce a rodiny (Program ČÁP)

ČÁP je podprogramem Diversitas a jedním z jeho klíčových pilířů. Hlavním cílem je podpora žen (momentálně v ČS nejsou žádní muži na rodičovské dovolené) k dřívějšímu návratu z rodičovské dovolené prostřednictvím flexibilních pracovních úvazků, práce z domova a příspěvku na zajištění péče o dítě. ČÁP také posiluje průběžnou komunikaci mezi zaměstnancem (matkou) a firmou v průběhu mateřské/rodičovské dovolené. Firma začala organizovat neformální setkání a workshopy, kde rodičům nabízí možnost setkat se s manažery a diskutovat aktuální témata ve firmě a pracovních týmech. Nabízeny jsou také tréninky a workshopy na témata jako komunikační dovednosti, sladování práce a rodiny, asertivita aj.

Úspěšná reintegrace rodičů po rodičovské dovolené byla v roce 2009 zavedena jako jeden z klíčových indikátorů úspěchu. Od té doby je měřen pokrok a v současné době je návratnost přes 16 %.

### Podíl mateřských a rodičovských dovolených na počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní statistiky



Baby boom v České republice a související nedostatek zařízení péče o děti zažehl diskusi o firemní školce. Vzhledem k rozsáhlé pobočkové síti pokrývající celou ČR panují obavy, že firemní školka v Praze znevýhodní rodiče v regionu. Z tohoto důvodu se banka rozhodla nabídnout příspěvek na péči o dítě ve výši až 4 000 Kč. Po důkladné analýze je návrh na firemní školku stále diskutován a náklady a potenciální zisky jsou dále vyhodnocovány.

## Podpora žen v managementu

Jedním z mnoha důvodů, proč talentované ženy narazí na příslovečný skleněný strop, je fakt, že nemají dostatečný přístup ke zkušeným mentorům a profesním sítím. Mnoho žen, jakkoliv kvalifikovaných, je nedostatečně zapojených ve vnitřních sítích, které jsou stále nezbytné pro postup v hierarchii. Řada žen zažívá obtíže při zvládnání interních politik a intrik či rozhodnutí učiněných za zavřenými dveřmi či na golfu.

**Mentori mohou pomoci ženám s vysokým potenciálem rozvíjet jejich kariéru, získat přístup k důležitým sítím, lépe se zorientovat v politikách postupu a naučit se nepsaná pravidla hry, stejně tak jako osobnostně růst. Sdílením zkušeností, znalostí a moudrosti napomáhají mentori „otevřít dveře“ a rozvíjet potenciál, a tím dláždít cestu pro novou generaci schopných vůdců a vůdkyň v byznysu.**

Interní mentoring pro talentované ženy je jedním z dalších klíčových elementů programu Diversitas. „Satori“ mentoringový program umožňuje ženám s vysokým potenciálem získat jako mentora zkušenou manažerku či manažera působící ve firmě. Česká spořitelna se také stala partnerem Britské obchodní komory v ČR v zahájení mentoringového programu „Equilibrium“, který je zaměřen napříč obchodními sektory a poskytuje českým ženám přístup k mezinárodním leadrům ve světě obchodu, vytváří nové sítě a zvyšuje pozornost vůči přínosu žen v českém byznysu.

Diversitas také nabízí speciální program podpory vedení pro manažerky v pobočkové síti (pod názvem „Minerva“) a ženám tréninky měkkých dovedností, jako je asertivita, prezentační dovednosti a vyjednávání. Za účelem podpory síťování napříč sektory vstoupil program Diversitas do partnerství s US Business School Prague (USBSP), která spustila síť Horizonty, mající za cíl propojit ženy z České spořitelny s dalšími společnostmi v profesním, tak i osobním růstu.

## Práce bez bariér

Další pilíř programu Diversitas představuje program „Transition“, který byl zahájen v roce 2011 s cílem podpořit nábor zaměstnaných se zdravotním omezením. Impulsem k tomuto kroku byl fakt, že z celkového počtu 9 830 zaměstnanců má pouze 50 změněnou pracovní schopnost. Zákon ukládá České spořitelně zaměstnávat 4 % osob se zdravotním postižením. Nenaplnění tohoto závazku znamená každoroční platby pokut a výdaje ve výši 55 milionů za náhradní plnění. Aktivní podpora zaměstnávání zdravotně postižených nejenom šetří náklady firmě, ale zejména vytváří diverzifikované a dynamické pracovní prostředí a může také napomoci vytvořit lepší podmínky pro klienty se speciálními potřebami. Česká spořitelna začala spolupracovat se dvěma neziskovými organizacemi a nabídla krátkodobé stáže pro tělesně i mentálně postižené. V roce 2011 bylo nabídnuto celkem sedm míst pro stážisty s cílem otevřít i pozice na plný úvazek.

## Mezigenerační dialog

Je známo, že populace v EU stárne a početně se snižuje, zatímco penzijní reformy vyžadují delší setrvání v zaměstnání. Mnoho firem není připraveno na výzvy stárnoucí pracovní síly, ale ti, kdo ví, jak podpořit a využít věkovou diverzitu, budou mít v budoucnosti konkurenční výhodu. Starší zaměstnanci nabízejí zralost, množství dovedností a znalostí, které jsou důležité pro trvání obchodních úspěchů. Lidé v předdůchodovém věku v ČR mají navíc k dispozici více financí a jsou silnou zákaznickou skupinou, kterou si firmy nemohou dovolit ignorovat.

ČS vidí efektivní management věku jako důležitou prioritu do budoucnosti. Momentálně pro nás pracuje 162 osob důchodového věku a zhruba 250 jich působí v organizaci třicet a více let. Mnoho zaměstnaných má pocit, že věk je silné téma v souvislosti s týmovou prací a firemní kulturou, a vnímají potřebu mezigeneračního dialogu.

Některé ze zřejmých benefitů managementu věku jsou zvýšení motivace a loajality zaměstnanců, podpora týmové spolupráce a solidarity, disponování většími zkušenostmi mezi zaměstnanci, snížení nákladů souvisejících s odchodem zaměstnanců a náborem nových a pozitivní vnímání ČS na trhu práce.

V rámci programu Diversitas začala ČS rozšiřovat flexibilní formy práce pro zaměstnané nad 55 let (55+) a také usiluje o implementaci postupného odchodu do důchodu.

## Překážky a výzvy

Nejdůležitějším argumentem na straně podpory programu Diversitas byla jasná argumentace obchodního přínosu, která zahrnovala fakta a čísla. Firma byla schopná využít argumentu, že ztrácí kvalifikované a loajální zaměstnankyně, které se nevrací po rodičovské dovolené.

Zásadní výzvou po spuštění programu bylo překonání předsudků a stereotypů spojených s managementem diverzity. Mnozí se domnívali, že se jedná o importovaný západní trend nebo, že jde o šíření „feminismu“ ve firmě. Programový tým musel aktivně komunikovat, vysvětlovat dopady na obchodní výsledky a upozorňovat na studie propojující diverzitu se ziskovostí. Objevil se také názor, že program založila malá skupina manažerek v centrále za účelem podpory jejich vlastního kariérního růstu. Tyto mylné představy byly vyvráceny prostřednictvím realizace řady setkání v pobočkové síti, kdy bylo objasněno, jak diverzita ovlivňuje každého zaměstnance a zaměstnankyni a jaké z její podpory plynou přínosy.

Aby program získal podporu ze strany managementu, požádali jsme skupinu zkušených manažerů o přijetí role „advokátů“ či „ambasadorů“ celé iniciativy. Také jsme zorganizovali sérii workshopů pro pobočkové zaměstnance a vyjasnili si, že se opravdu nejedná o aktivitu s cílem zajistit pro ženu pozici v představenstvu. Bezprostřední výzvou je nyní propojení principů diverzity s obchodem (produkty, zákazníci, servis) a také zaměření pozornosti na zmíněný management věku a zajištění bezbariérového pracovního prostředí.

## Dopady

Pozitivní dopad je kvantifikovatelný: Náklady na získání nového zaměstnance jsou přibližně 170 000 Kč, které mohou být ušetřeny, podaří-li se integrovat osobu po rodičovské dovolené (již proškolenou a loajální). Od doby zahájení programu se podařilo dosáhnout zvýšení počtu ředitelů v pobočkách, dále se o 9 % zvýšil počet matek vracejících se z rodičovské dovolené a byly uvedeny nové benefity jako např. 4 000 Kč

měsíčně na zajištění péče o dítě, týden otcovské dovolené pro nové otce, speciální tréninky pro manažerky na pobočkách, širší nabídka flexibilních forem práce, partnerství s neziskovými organizacemi (Konto bariéry či sdružením Rytmus) se záměrem poskytnout stáže pro tělesně postižené. Všechny tyto aktivity pomohly České spořitelně k zisku ocenění Firma roku: Rovné příležitosti 2009 a 2011 (ocenění udělované neziskovou organizací Gender Studies od roku 2004) a také cenu Pracoviště budoucnosti 2011 (ocenění v oblasti CSR – TOP odpovědná firma). Pozitivní PR napomáhá posílení vnímání firmy jako žádaného zaměstnavatele a také sociálně odpovědné firmy na českém trhu práce.

Česká spořitelna má na trhu dlouholetou tradici a je stále vnímána jako konzervativní společnost. Program Diversitas napomáhá změně pohledu a zvyšuje přitažlivost firmy pro ženy, zejména pro ty mladé, které hledají zaměstnavatele přátelské rodině a nabízející podporu sladování práce a rodiny.

Přínosy managementu diverzity jsou zřejmé: Zvýšená motivace zaměstnanců a jejich zapojení, snížená fluktuace, a tedy snížení nákladů spojených s náborem a zaškolením nových zaměstnanců, udržení kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců, vnímání ČS na trhu práce jako zaměstnavatele první volby, přilákání talentovaných uchazečů o práci a podpora takových stylů vedení, které zohledňují inovace a změny.

Úspěšný management diverzity vyžaduje dlouhodobý závazek, obětavost a vytrvalost. Nezbytná je jasná vize, stanovení konkrétního cíle a zisk podpory všech zúčastněných stran. Procesu předchází podrobný audit, je pravidelně testován a ověřován průzkumy. Vždy se najde množství skepticizmu až negativních reakcí, a proto je nezbytné neustále komunikovat cíle a záměry na všech úrovních organizace. Diverzita není pouze o ženách, ale jedná se o zahrnutí každého a o vytvoření rovných příležitostí pro všechny.

## 10. Šít práci na míru (Komerční banka)



**Ing. Jitka Urbanidesová**  
Head of HR Coordination,  
Komerční banka, a.s.

Základní vizí Komerční banky (KB) v oblasti lidských zdrojů je vytvářet se zaměstnanci dlouhodobé partnerství, jehož předpokladem je také nabídka zajímavého profesního a kariéerního rozvoje. S cílem umožnit rovné kariéerní příležitosti všem zaměstnancům, včetně osob znevýhodněných na trhu práce, spustila KB v roce 2008 program CarMen (Career Management) zastřešující řízení kariéry specifických populací, např. zaměstnanci na mateřské/rodičovské dovolené, zdravotně postižení, absolventi a studenti či manažeři.

Zaměřme se nyní na populaci zaměstnankyň na MD/RD. Je logické, že se KB rozhodla tématem matek zabývat. Ženy zde tvoří přes 70 % zaměstnanců a zaměstnanci na MD/RD téměř 10 % všech zaměstnanců, což není zanedbatelné.

**Sehnat kvalitního kandidáta či kandidátku na trhu práce vyžaduje velké úsilí a náklady na odchod zkušeného zaměstnance mohou znamenat velký problém – praxe dokazuje, že najít náhradu za takového zaměstnance/zaměstnankyni může trvat i měsíce.**

Proto je třeba začít hledat jiné cesty a zaměřit se na zaměstnankyně a zaměstnance, kteří v sobě skrývají velký potenciál a zkušenosti. Takovou skupinou jsou právě osoby na mateřské/rodičovské dovolené, kteří disponují mnoha cennými znalostmi a zkušenostmi, avšak jejich rozvoj a využití jsou rodičovstvím přerušeny. V mnoha případech nechťejí kariéru kvůli mateřství obětovat, zvládnou obojí, pokud jim nejen jejich okolí, ale především zaměstnavatel vyjde vstříc.

Program KB, který je ušitý na míru právě zaměstnankyním a zaměstnancům na MD/RD, vznikl v roce 2008, a to na základě diskuze a průzkumu mezi těmito zaměstnanci a jejich manažery. Jeho cílem je zvýšení návratnosti lidí po MD/RD zpět do banky a zkrácení doby strávené na rodičovské dovolené.

Program je rozdělen do tří fází, a to podle životního cyklu zaměstnaných na MD/RD.

### I. fáze: Před odchodem na mateřskou dovolenou

Rozhovor ve lhůtě cca 1 měsíc před odchodem na MD/RD za účelem zjištění potřeb, možností spolupráce, plánovaného návratu, pracovního úvazku apod. Výstupem z tohoto rozhovoru je formální písemný dokument. Konzultant/ konzultantka lidských zdrojů či manažer/ka se na rozhovor pečlivě připraví – zamyslí se nad možnými variantami, jak vyřešit organizaci týmu, zváží alternativy flexibilních forem práce, prostudují si hodnocení zaměstnance/kyně a jeho/její kariéerní plán.

Rozhovor je veden v příjemné přátelské atmosféře. Zajištění rovnocenného přístupu při výplatě bonusu v případě, že zaměstnanec nebo zaměstnankyně odchází na mateřskou/rodičovskou dovolenou před datem výplatního termínu pro bonusy.

### II. fáze: V průběhu mateřské/rodičovské dovolené

Udržování kontaktu s osobami na MD/RD ze strany zaměstnavatele i manažera samotného (emailová zpráva, telefonát či krátká osobní schůzka zaměstnance/kyni potěší, neboť ví, že se na něj/ni nezapomnělo). Nezbytná je samozřejmě i aktivita ze strany zaměstnance/kyně.

Na začátku programu byl zřízen jednoduchý informační portál pro osoby na mateřské/rodičovské dovolené, kde nalezli informace o dění v bance, důležité kontakty, interní časopisy, pozvánky na kulturní akce KB, přehled slev pro zaměstnané atd. Od portálu se ustoupilo a informace jsou zasílány na pravidelné měsíční bázi formou newsletteru. Zároveň je plánován vstup na sociální síť. Úlohou manažera je pak zasílání přání k narozeninám a k narození dítěte, pozvánky na sportovní a kulturní akce pořádané týmem apod.

Aby měli manažeři a manažerky přehled o svém portfoliu zaměstnanců včetně osob na MD/RD, úsek lidské zdroje jim pravidelně zasílá reporting (narozeniny členů týmu, firemní jubilea, ukončení dob

určitých, data návratů z rodičovské dovolené, odchody do důchodu apod.).

Během této fáze jsou ponechány bankovní výhody zaměstnavatele.

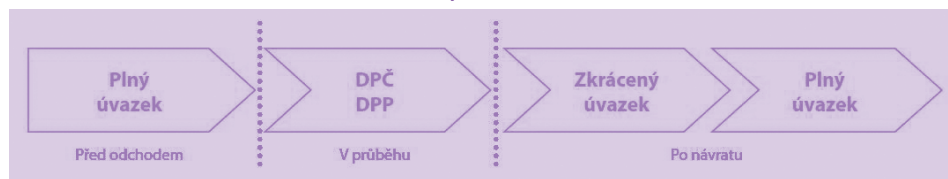
### III. fáze: Před návratem z mateřské/rodičovské dovolené

Ve lhůtě cca 3 měsíce před předpokládaným návratem z MD/RD kontaktuje konzultantka lidských zdrojů dotyčného zaměstnance/kyni. Účelem je příprava návratu do pracovního prostředí.

Konzultantka lidských zdrojů ve spolupráci s managementem vyhledá vhodnou volnou pozici, stanoví vyhovující pracovní dobu, připraví integrační plán a vysvětlí další kroky.

V souvislosti s návratem zaměstnance/kyně do evidenčního stavu se reviduje základní mzda (změna pracovního zařazení, výše mzdy na pozici ve srovnání s trhem).

#### Typické schéma při návratu z mateřské/rodičovské dovolené:



V rámci rodičovské dovolené je možné, aby zaměstnanci/kyně pracovali na DPČ/DPP. Taková forma spolupráce jim umožní „nevypadnout z praxe“, ale zároveň pečovat o dítě a pobírat rodičovský příspěvek. Tato fáze je překlenovací proto, aby plynule přešli pracovat na zkrácený úvazek a měli nárok na veškeré zaměstnanecké benefity. Zkrácený úvazek pomůže skloubit pracovní a soukromý život, naučí je organizovat, což už je jen krůček k plnému úvazku.

V úvodu programu byl dřívější návrat matek podporován také vyplacením jednorázového finančního příspěvku, a to v případě návratu z MD/RD do 2 let. V důsledku finanční krize byl ale příspěvek zrušen a znovu již neobnoven. I tak však realizované aktivity přinášejí požadované výsledky.

Hlavní cíle programu (zvýšení návratnosti osob po mateřské/rodičovské dovolené zpět do banky, zkrácení doby strávené na rodičovské dovolené) se sledují čtvrtletně.

Od roku 2008, kdy byl program spuštěn, se zvýšila míra návratnosti matek o 18,1 %, doba strávená na rodičovské dovolené se v průměru snížila oproti roku 2008 z 3,3 let na 3,2 let.

Náklady spojené s programem, pokud nepočítáme úvodní příspěvek, byly a jsou spojeny s nastavením a aktualizací programu, s osvětou napříč společností a komunikací vůči všem zainteresovaným stranám, přípravou podkladů pro zaměstnance a zaměstnankyně, jejich nadřízené a oddělení lidských zdrojů a nastavením pravidelného monitoringu. Velkou zásluhu na úspěchu programu mají právě konzultantky lidských zdrojů. Určitě není překvapením, že řada z nich má s programem osobní zkušenost.

Po dosavadních zkušenostech může KB potvrdit, že podpora osob na mateřské/rodičovské dovolené představuje pro každou společnost mnoho výhod, např.:

- Úspora nemalých finančních prostředků za nábor nových zaměstnanců – náklady na inzerci, personální agenturu, výběrové řízení apod.
- Snížení opakovaného zaškolení, zapracování nováčků apod.
- Posílení loajality dané zaměstnanci/zaměstnankyně – bude si vážit nabídnuté možnosti a vstřícnosti, kterou jí poskytnete.
- Bylo prokázáno, že při zaměstnání na zkrácený úvazek dochází k nižší fluktuaci a snížení nemocnosti a absence.
- Zamezení odlivu podnikového know-how a zvýšení atraktivity zaměstnavatele na trhu práce.

### Komunikace

**Klíčovou roli a odpovědnost v procesu zaměstnávání matek mají manažeři a manažerky.** Konzultantky oddělení lidských zdrojů jsou připraveny jim pomoci připravit řešení na míru, pokud je manažer ochotný a připravený osobu na MD/RD do svého týmu přijmout. Nový přírůstek do rodiny neznamená konec kariéry. Je volbou každého z nás, zda se rozhodneme plně se věnovat výchově svého dítěte, či se osobní a pracovní život pokusíme skloubit. Klíčová role manažerů spočívá v tom, že zaměstnanci/kyni vysvětlí její možnosti a podpoří v jeho/jejím rozhodnutí. Zlatým pravidlem je tedy otevřená komunikace o možnostech, očekáváních a potřebách zaměstnance/kyně, který/a odchází na MD/RD, a následně udržení kontaktu se zaměstnanci/kyněmi v průběhu jejich péče o dítě/i.

### Ptali jsme se podruhé

Průzkum z roku 2008 pomohl program nastavit, v roce 2011 byl realizován podobný, a to s cílem zjistit po několika letech jeho života reálné potřeby a očekávání zaměstnanců a zaměstnankyň KB a zároveň získat inspiraci pro případnou revizi programu. A jaký byl výstup?

Na dotazník odpovědělo 54 % dotázaných (391 osob ze 730), a to většina neanonymně. Výsledky ankety ukázaly, že zaměstnanci/kyně mají zájem o průběžný kontakt a získávání informací o událostech a změnách v Komerční bance, dále by pak 50 % z nich uvítalo ještě větší nabídku volných pracovních míst, přes 40 % účast na firemních, společných kulturních a sportovních akcích. Projevili také zájem o zasilání interních novin.

Nemalý zájem ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň byl o oblast vzdělávání v průběhu MD/RD (jazykové a odborné kurzy). 73 % vyjádřilo zájem o e-learningová školení, 42 % respondentů přímo o účast na školeních.

**Překvapivým byl zájem o spolupráci v průběhu mateřské dovolené, více než polovina z respondentů (58 %) projevila zájem o práci na zkrácený úvazek, např. práci z domova** – překlady, analýzy (58 %), kombinaci práce z domova a v zaměstnání (38 %), krátkodobé záskoky za nemocné kolegy formou dohody o pracovní činnosti (35 %), práci přes internet, sdílení pracovního místa apod. Anketa také ukázala, že 96 % z respondentů se plánuje vrátit po ukončení mateřské/rodičovské dovolené zpět do Komerční banky. 80 % tak chce učinit nejdříve po 36 měsících, a to zejména z důvodu nepřijetí dítěte do mateřské školky či zajištění si hlídání, nemožnosti práce na zkrácený úvazek a nevyhovující pracovní doby.

Jako nejsilnější motivační faktor dřívějšího návratu do práce respondenti identifikovali finanční příspěvek na mateřskou školku, jesle či babysitting, možnost pracovat na zkrácený úvazek nebo možnost využití flexibilní pracovní doby.

Z reakcí v šetření bylo patrné, že odchod na mateřskou dovolenou vnímají jako přerušení kariéry – čím delší dobu stráví mimo pracovní proces, tím více informací ztratí, a tím horší bude jejich adaptace zpět do zaměstnání.

**Jako výhodu dřívějšího návratu vnímají zejména udržení si kvalifikace a kariérový růst, možnost seberealizace a až na druhém místě se objevují finanční důvody, dále pak kontakt s pracovištěm, kolegy, klienty.**

Zaměstnanci/zaměstnankyně získávají nově na měsíční bázi aktuální informace o dění v KB prostřednictvím newsletteru, jehož přílohou jsou i interní noviny. Mají přístup na aktuální intranetovou nabídku volných pozic pro zaměstnance KB či možnost využít e-learningu anglického jazyka. Zaměstnankyně na MD/RD zůstávají také dále v programu Talent Management, v rámci kterého se mohou účastnit všech nabízených rozvojových aktivit dle jejich zájmu a časové kapacity stejně jako ostatní účastníci.

## Flexibilní formy práce

Flexibilita v uspořádání pracovní doby významně ovlivňuje sladování pracovního a soukromého života, což je důležité nejen pro zaměstnance/kyně na MD/RD. Máme koníčky, chceme cestovat, vzdělávat se nebo nás bohužel potkávají i méně příjemné životní události, kterým potřebujeme v daný moment věnovat více času (péče o závislou osobu, náš zdravotní stav atp.). A dobrý zaměstnavatel by měl umět na tyto potřeby zaměstnanců a zaměstnankyň reagovat. Komerční banka se snaží pomoci zaměstnancům udržet rovnováhu mezi prací a soukromým životem.

### Nejvýznamnějším nástrojem v této oblasti je právě nabídka flexibilních pracovních úvazků. KB v této oblasti umožňuje:

- pružnou pracovní dobu – zaměstnanec/kyně si volí začátek a konec pracovní doby v jednotlivých dnech kromě časových úseků stanovených zaměstnavatelem, kdy musí být na pracovišti
- kratší pracovní úvazek – nejběžnější formou je 1/2 nebo 3/4 týdenní pracovní doby
- stlačený pracovní týden – nejběžnější formou je stlačení pracovního týdne do 4 dnů po 10 hodinách
- sdílené pracovní místo – plný pracovní úvazek je pokryt dvěma zaměstnanci na kratší úvazek, kteří se v rámci pracovního dne/týdne střídají
- částečnou práci z domova – zaměstnanec/kyně má dvě místa výkonu práce a pomocí vzdáleného připojení pracuje na stanovených úkolech v definovaném rozvrhu částečně z kanceláře zaměstnavatele a částečně z místa bydliště
- práci na směny

### Zaměstnanec/kyně má také možnost požádat o pracovní volno bez náhrady příjmů:

- krátkodobé (do 1 měsíce) – důvodem mohou být jakékoliv aktivity, na které mu nezbyvá stanovený rozsah dovolené a dny pracovního volna poskytované bankou
- dlouhodobé (více než 1 měsíc, max. však 12 měsíců), tzv. přerušení kariéry – primárně je určeno zkušeným zaměstnancům a zaměstnankyním na vyšší úrovni řízení a důvody mohou být

různorodé, např. oddech a načerpání dalších sil před převzetím nové pracovní pozice, studium, cestování apod.

### Výhody alternativních forem práce a pracovního volna jsou zřejmé:

- umožňují sladit pracovní a soukromý život
- zvyšují retenci talentovaných a klíčových zaměstnanců
- zlepšují image KB jako zaměstnavatele
- vedou ke zvýšení zaměstnanecké spokojenosti a angažovanosti
- pomáhají zvýšit efektivitu a produktivitu práce
- jsou nástrojem optimalizace personálních nákladů

### Na druhou stranu stále existuje několik faktorů, které je nutno brát v úvahu:

- alternativní formy práce nelze poskytnout na všech pozicích/typech provozu
- jsou náročnější na organizaci práce, vyžadují jiný styl řízení týmu
- vyžadují individuální přístup (schválení je vždy na manažerovi)
- základním předpokladem je důvěra
- je třeba zvažovat IT a bezpečnostní omezení týkající se práce z domova

Schválení jakékoliv úpravy pracovní doby a pracovního volna bez náhrady příjmů je plně v kompetenci vedoucího zaměstnance s tzv. personální pravomocí. Ten posuzuje žádost zaměstnance individuálně s ohledem na typ provozu, charakter vykonávané práce, kompetence zaměstnance apod.

Na možnost využití alternativních forem práce se tázal také průzkum realizovaný v rámci KB a téma bylo i předmětem workshopu s více jak 50 osobami na manažerských pozicích. Průzkumy identifikovaly poptávku zaměstnanců po větším využívání alternativních forem práce a neplaceném volnu.

Manažeři potvrdili, že alternativní formy práce již využívají a mají s nimi dobrou zkušenost, především ve vztahu k osobám na/po MD/RD. Z alternativních forem práce znali vše s výjimkou stlačeného pracovního týdne. Zároveň upozornili na ne zcela jasné principy využívání práce z domova (home office). I z toho důvodu byly v lednu 2012 definovány základní principy práce z domova. V současné době home office využívá již přes 100 osob napříč celou firmou.

## Ukázka pravidel práce z domova

- V prostředí KB je prací z domova myšlena částečná práce z domova, tedy kombinace práce v kanceláři zaměstnavatele s prací v domácím prostředí zaměstnance. Zaměstnanec/kyně má tedy dvě místa výkonu práce – u zaměstnavatele a v místě bydliště. V případě schválení žádosti o práci z domova a jeho poskytnutí zaměstnanec/kyně a zaměstnavatel podepisují dohodu o změně pracovní smlouvy.
- Banka umožňuje pracovat z domova nejvýše 3/5 fondu týdenní pracovní doby.
- Práce z domova může být v tuto chvíli umožněna pouze zaměstnancům, kteří jsou již vybaveni výpočetní technikou KB pro práci na dálku.
- Režim výkonu práce z domova může být ukončen rozhodnutím Banky (vedoucího zaměstnance s personální pravomocí), které musí být doručeno zaměstnanci v písemné podobě 14 dnů předem. Výkon práce z domova může být dále ukončen vzájemnou dohodou účastníků.
- Žádost zaměstnance je posuzována přímým nadřízeným zaměstnance s personální pravomocí, a to individuálně s ohledem na zaměstnance. Žádost je posuzována individuálně s ohledem na

tyto základní aspekty: Charakter vykovávané práce a typ provozu, citlivost dat a „pracovní návyky“ zaměstnance.

Programem pro osoby na MD/RD aktivity KB v této oblasti nekončí. Manažeři lidských zdrojů si uvědomují, že toto období zasáhne více či méně kariéru téměř každé ženy. V KB se proto v rámci uplatňování rovných příležitostí snaží ženy v jejich kariéře více podpořit.

Za stěžejní je považována osvěta a edukace všech zaměstnanců a manažerů. V roce 2011 bylo tématu diverzity z různých pohledů věnováno i jedno z čísel interního časopisu, kde ředitel oddělení lidských zdrojů deklaroval důležitost diverzifikovaného týmu a svoji osobní zkušenost s návratem zaměstnankyň z mateřské/rodičovské dovolené. Na zkušenostech manažerů z distribuční sítě bylo poukázáno na využití alternativních forem práce. Je-li příležitost, více se v rámci KB komunikuje o důležitosti diverzifikovaného týmu s akcentem na jeho přínosy. Tématu diverzity je věnováno i jedno ze školení určené pro manažery KB.

Pozadu nezástal ani program Talent Management, u kterého je více sledována genderová struktura účastníků a v jehož rámci je Talentkám a Talentům umožněn mentoring se seniorními manažerkami a manažery. V programu Talent Management zůstávají zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené. V neposlední řadě jsou organizována neformální setkávání žen-manažerek, přičemž v rámci např. příštího setkání bude věnováno další specifické populaci, které věnujeme nemalou část naší pozornosti – zdravotně postiženým.

## 11. Flexibilita nejen pro rodiče (Contract Administration)

### Zkušenosti manažerky

Dovolím si pohled svých kolegyně na význam zkrácených úvazků doplnit z pozice zaměstnavatele / country managera, který dennodenně řeší operativní i strategické záležitosti firmy.

Jsmo středně velká poradenská firma specializující se na oblast zpracování mezd a personalistiky, resp. veškeré agendy související s řízením lidských zdrojů. Tradičně je toto povolání doménou žen a v našem případě představují ženy 100 % našich zaměstnanců, přičemž 50 % z nás se stará o malé děti do 8 let.

Zkrácený/flexibilní úvazek nemá zdaleka význam pouze pro rodiče s malými dětmi. Možnost rozumně sladit práci a soukromý život, ať již z důvodu péče o děti či stárnoucí rodiče, z důvodu vlastních zdravotních potíží, koníčků nebo z důvodů zcela jiných dnes vyhledává, ne-li možná očekává, každá zaměstnaná.

V rámci firmy umožňujeme zaměstnancům flexibilní pracovní dobu, částečný úvazek, práci z domova, a to více méně kombinovaně dle potřeb zaměstnanců s tím, že prioritou je stále přítomnost na pracovišti v rámci stanoveného časového rozmezí a pracovního úvazku, včasné dokončení práce na zakázkách klientů a týmová spolupráce.

Osobně mám pocit, že v takovém pracovním prostředí jsou nároky na pracovní výkon a výsledky dokonce vyšší, protože tu odpadá oblíbený alibismus „přítomnosti na pracovišti od-do“ bez ohledu na odvedenou práci. I přesto s tím jde ruku v ruce vyšší loajalita a motivovanost zaměstnanců.

**Zaměstnanci mají možnost pracovní dobu upravit podle aktuálních potřeb, ale zároveň mají odpovědnost za odvedení pracovního úkolu. Výsledkem je motivovanost k týmové práci a bez nadsázky úžasně pracovní prostředí.**

Přestože si uvědomuji a souhlasím s tím, že možnost využívání flexibility v rámci pracovního úvazku výrazně závisí na pracovní náplni, velikosti firmy a oboru, ve kterém se firma pohybuje, zároveň mám za to, že flexibilitu je možno – i když v různé podobě a různém rozsahu – uplatnit všude. Tím nejmenším, co mohou firmy pro zvýšení vlastní atraktivity a posílení zaměstnanecké loajality udělat, je být otevřené přijímání zaměstnanců v různých životních situacích a proaktivnímu hledání individuálního řešení.

Dnes již zdaleka neplatí: „Mám-li dva stejně zdatné zaměstnance, svobodného muže a ženu pečující o malé děti, je jasné komu dát přednost a s kým to budu mít jednodušší“, ale jde o to, zda si firma jako zaměstnavatel uvědomí, jaká je a bude struktura zaměstnanců a co zaměstnanci začínají vyžadovat, a připraví se na nadcházející vývoj na trhu práce. Získá tak jednoznačnou konkurenční výhodu.

**Alena Vávrová, Country manager, Contract Administration, s.r.o.**

### Osobní zkušenost se sladováním práce a rodiny

Jsem matka dvou dětí. Když byly mladšímu synovi 2 roky, rozhodla jsem se vrátit – zatím částečně – do práce. Se svým zaměstnavatelem jsme se nejprve rozhodli pro dohodu o pracovní činnosti s tím, že jakmile zjistíme, co je pro obě strany výhodné, úvazek upravíme. Zpočátku jsem pracovala tři dny v týdnu. Poté se ale ukázalo, že bude nutné přizpůsobit se klientovi – pracuji v oblasti outsourcingu, kde je nutné řídit se termíny klienta. Moje pracovní doba byla tedy upravena na prvních 14 dní v měsíci, protože klient vyžadoval právě tento čas, a druhých 14 dní jen na jeden den v týdnu.

Další rok jsem již nastoupila na plný úvazek. Vzhledem k tomu, že nemám možnost zajistit si vyvedávání dětí ze školy a školky svými rodiči, dohodla jsem se na úpravě pracovní doby tak, abych to stihla sama – pracuji tedy brzy ráno a končím dříve, doma pak kontroluji mailly a řeším urgentní potřeby klienta.

Nemám sice klasickou flexibilní pracovní dobu, ale dá se mluvit o pracovní době upravené. Flexibilitu však spatřuji v tom, že se se zaměstnavatelem dohodneme na úpravě pracovní doby v určitý den (v případě aktuální potřeby), na možnosti pracovat z domova (v případě onemocnění dítěte), ale i na možnosti odejít v některých dnech dříve než standardně. Samozřejmě vždy tak, aby to nenarušilo chod kanceláře a požadavky klienta byly splněny včas.



**Flexibilní pracovní doba pomáhá skutečně mnoha lidem vyřešit jejich situace a potřeby, nicméně je nutné jasně stanovit pravidla, aby se nestala na obou stranách spíše nevýhodou.**

Zároveň platí, že ji nelze využít kdekoliv. Zaměstnavatel vyžaduje na prvním místě spokojenost klienta a ten předpokládá, že mu budete k dispozici po celou pracovní dobu. Takže ano, upravit pracovní dobu lze, ale ne vždy a všude, záleží na možnostech zaměstnavatele.

Je možné dohodnout se i na částečné možnosti pracovat z domova, což je velká výhoda nejen pro zaměstnance s dětmi, ale zároveň pro jeho zaměstnavatele: Zaměstnanec pracující z domova nejen že si nevezme tzv. „ošetřovačku“, ale v případě nemoci si nenechá vystavit ani neschopenku a dál z domu pracuje.

Flexibilní pracovní doba nabízí zaměstnancům svobodu a prostor, nicméně aby byla plně výhodnou pro obě strany, nesmí ani na jedné z nich docházet k jejímu zneužívání.

**Ivana Brancuzká, Senior Payroll Accountant**

## Zkrácené úvazky – flexibilní pracovní podmínky matek

Z pozice osoby, která ještě rodinu nezaložila, ale ve vlastním pracovním prostředí sleduje způsoby zaměstnávání matek a jejich praktické řešení zaměstnavateli, si dovoluji následujících pár řádků věnovat vlastním postřehům.

V praxi je nejčastějším řešením zaměstnání matek na zkrácený úvazek (většinou 4–6 hodin denně, případně formou standardní 8hodinové pracovní doby zkrácené jen na část týdne). Nutné je ovšem podotknout, že zkrácené úvazky se hojněji objevují ve sféře soukromé, nikoli pak ve ztuhlé sféře státní, byť i zde by se pro ně jistě našel prostor. Další možnou formou jsou tzv. home office, které v praxi znamenají přenesení práce z pracoviště do domácího prostředí.

Tam, kde lze podobný přesun alespoň částečně provést, má nesporně řadu výhod. Odpadá stres způsobený zajišťováním hlídání, péčí o často nemocné děti apod. Zkrácený úvazek či home office rozhodně přispívají k tomu, že zaměstnankyně neztratí kontakt s pracovním prostředím a kolektivem, udržuje si znalosti a způsobilost k výkonu zaměstnání a „nehrozí“ jí, že v rámci plnění mateřských povinností úplně ztratí chuť a možnost věnovat se svému povolání. Často však býváme svědky toho, že zkrácený úvazek v podstatě znamená zkrácení mzdy, kterému neodpovídá zkrácení objemu práce. V některých případech objem práce časem roste až do výše plného úvazku. Valnou většinu matek vede k brzkému návratu do práce především finanční potřeba a strach ze ztráty zaměstnání, kterého jsou si zaměstnavatelé vědomi. Rozhodně pozitivně můžeme hodnotit vývoj u firem, které pro své zaměstnance postupně zakládají firemní školky, přispívají na jesle a hlídání a dalšími formami kompenzují svým zaměstnankyním omezení mateřských povinností ve prospěch firemních zájmů, čímž v podstatě umožní postupně se v plné míře začlenit zpět na původní místo, které si v organizaci mnohdy léta budovaly. Takových firem je ovšem stále málo a s ohledem nejen na finanční náročnost podpůrných programů nemůžeme podobné kroky od malých společností asi ani očekávat.

Často by i malé organizační změny pomohly k vytvoření příznivějších podmínek pro pracující matky. Řešením může být například rozdělení práce mezi dvě – vzájemně se zastupující a střídající – zaměstnankyně. Tento model navíc odbourává nepříjemnosti spojené s „výpadkem“ matky v době, kdy ji zaměstnavatel potřebuje. Výkon některých povolání vůbec není vázán na standardní pracovní dobu,

proto by flexibilnější pracovní rozvrh, kdy zaměstnavatel netrvá na pracovní době „od osmi do pěti“, také mohl vytvořit příležitost pro zaměstnání matek. Podobných způsobů se jistě najde celá řada a řešení je často jen otázkou ochoty vzájemně komunikovat potřeby obou stran.

**Kateřina Cvejnová, Senior Payroll Accountant**

## Mýtus o drahých zkrácených úvazcích

Často se setkáváme s názorem, že zkrácené úvazky jsou pro zaměstnavatele finančně nákladnější než úvazky celé. Jak je to doopravdy?

### ZKRÁCENÉ ÚVAZKY Z POHLEDU POUHÝCH ČÍSEL:

	plný úvazek / náklady v Kč	poloviční úvazek / náklady v Kč	rozdíl mezi plným a dvěma polovičními úvazky
hrubá mzda	20 000	10 000	není
sociální a zdravotní pojištění zaměstnavatel	6 800	3 400	není
celkové mzdové náklady	26 800	13 400	není
daň po slevě na poplatníka	1 950	0	
sociální a zdravotní pojištění zaměstnanec	2 200	1 100	není
čistá mzda	15 850	8 900	

**Z uvedené tabulky vyplývá, že z hlediska nákladů zaměstnavatele není rozdíl v tom, zda firma zaměstná jednoho zaměstnance na plný úvazek nebo dva na částečný.**

Pro zaměstnavatele může zvyšovat náklady vyšší administrativní náročnost zpracování mezd, případně vyšší náklady při zpracování mezd externím dodavatelem. Vždy se však jedná o položky v řádu stokorun. Náklady související se zřízením a udržováním dvou pracovních míst a další personalistické péče o zaměstnance zcela jistě vyváží pracovní výkon zaměstnance a úspora nákladů na zaškolování osob, které odcházejí z důvodu nedostatečné motivovanosti nebo loajality.



# 12. NAPpROTI

## NAdace Partnerství pro ROdiče a děTI



**Mgr. et Mgr. Dita  
Tesařová**  
projektová manažerka,  
Partnerství o.p.s.

Nadace Partnerství je největší českou environmentální nadací a jako nestátní nezisková organizace podporující udržitelný rozvoj společnosti ve všech jeho podobách založila svoji personální politiku na nediskriminačních principech. Důraz klade vždy na odbornost, schopnosti a především na osobní zaujetí uchazečů o práci bez ohledu na to, zda je uchazeč absolventem, osobou, jejíž věk naznačuje pravděpodobně brzké založení rodiny nebo rodičem s malými dětmi.

Jedná se o politiku, která může při troše štěstí vyústit i do situace, kdy je více než třetina zaměstnanců (resp. zaměstnankyň) organizace v radostném očekávání, na mateřské či rodičovské dovolené nebo těsně po ní.

V takové situaci zcela přirozeně vyvstává v organizaci otázka, jak může přispět ke sladování rodinného a pracovního života a rovným příležitostí.

**Nadace se rozhodla vyjít zaměstnancům a zaměstnankyním NAPpROTI, a to zejména tímto způsobem:**

- vytvořením systému vzdělávání (a další podpory), který umožní uchování a zvyšování kvalifikace (v našem případě) matek na rodičovské dovolené a po ní
- zajištěním péče o předškolní děti na dobu vzdělávacích a pracovních povinností rodičů (bez rozdílu)
- reflexí tématu rovných příležitostí v rámci organizace i širšího okolí
- udržováním kontaktu a nabídnutím příležitosti samotným rodičům zapojit se do managementu aktivit, sdílet zkušenosti, navzájem se motivovat a podporovat.

Pro projekt se podařilo získat podporu z Evropského sociálního fondu.

### Vzdělávání a udržování kontaktu s oborem

Z provedených analýz vyplynulo, že systém vzdělávání by měl pokrýt primárně rychle se měnící situací (např. v oblasti informačních technologií) s přímou vazbou na vývoj v oboru, ve kterém osoby na rodičovské a navracející se z ní působí. I ženy z technologicky „měkkých“ oborů, jako je PR nebo finanční management, mají na rodičovské dovolené obavu ze změn, které v horizontu 2–5 let jejich nepřítomnosti probíhají a proběhly. Sledování trendů a průběžné seznamování se se změnami jim dává potřebnou jistotu a zároveň je zárukou jejich efektivního zapojení po návratu do pracovního procesu.

Druhou velkou oblastí vzdělávání jsou pak vzdělávací evergreeny v podobě rozvíjení jazykových dovedností a soft-skills.

Zejména v soft-skills se u rodičů na a po rodičovské velmi osvědčily společné interaktivní tréninky a další aktivity, které umožňují prolínání perspektiv jednotlivých skupin zaměstnanců a zaměstnankyň a vzájemné ovlivňování jejich hodnot.

Vhodným doplňkem samotnému vzdělávání je koučink a motivace k osobnostnímu rozvoji, které pomáhají lépe cílit vzdělávací aktivity a zároveň dodávají tolik potřebnou sebedůvěru a odvalu.

### Služby péče o děti

Udržování kontaktu s oborem (a potřebné vzdělávání) i individuálně časovaný návrat k pracovním povinnostem ztěžuje rodičům v ČR absence dostupných služeb péče o děti – zejména do 3 let věku – a následně pak nemožnost umístit dítě do mateřské školky poblíž místa výkonu práce. Nadace Partnerství se pak potýkala s ještě o něco komplikovanější situací matek-samoživitelek, kdy byl brzký návrat do práce ekonomickou nutností, zůstala ovšem otázka, co s dětmi? Na přechodnou dobu tak byla zřízena firemní miniškolka, která v kombinaci s možností individuálního hlídání v době nemoci dětí, pracovních cest a dalších nenadálých událostí umožnila nejen těmto ženám, ale všem rodičům sladění pracovních povinností na plný úvazek a rodinného života, a matkám na rodičovské účast na vzdělávání bez zbytečného stresu či dokonce návratu do práce na částečný úvazek.

**S umístěním části předškoláků do školek (a tím snížením potřebnosti a rentability vlastního zařízení) byla tato služba transformována v individuální a skupinové hlídání dle potřeby. V režii organizace je nyní poskytován pouze vhodný prostor, o náklady na personál se rodiče dělí.**

I zde je třeba vyzdvihnout komunitní rozměr nabízených služeb – školkové besídky, výlety, společná setkání rodičů k hodnocení činnosti miniškolky i vzájemná výpomoc rodičů při hlídání se staly důležitým činitelem soudržnosti rodičů, výměny zkušeností a motivace.

### Koordinace sladování v organizaci i mimo ni

Důležitým signálem pro organizaci i sociální okolí bylo vytvoření pozice koordinátorky prorodinných opatření. Z finančních důvodů pouze na poměrně malý částečný úvazek, přesto byl tento víceméně formální akt podstatný. **Nejenže se v organizaci nově vyskytla osoba, která měla přehled o výše zmíněných aktivitách pro (budoucí) rodiče, dokázala poradit i nabídnout pomoc v obtížné situaci, ale zároveň zde byl i někdo, kdo dokázal artikulovat potřeby rodičů ve vztahu k vedení organizace.**

Její činnost zároveň přesáhla hranice organizace, a to při zjišťování nabídky služeb pro sladování pracovního a rodinného života v lokalitě Brno-střed, a vyústila v kulaté stoly, u kterých se setkaly strany nabídky a poptávky těchto služeb. Velmi pozitivně byla v tomto směru hodnocena možnost výměny zkušeností mezi poskytovateli služeb pro rodiče, potenciálními zákazníky těchto služeb i veřejnou správou, která si je dobře vědoma, že kapacity jimi poskytovaných služeb nyní poptávce nedostačují.



## Problémy řešíme spolu

Za nejcnější výsledek našeho snažení považujeme udržování kontaktu: Rozvíjíme se společně, víme vzájemně o svých potřebách a problémech a můžeme komunikovat o jejich řešení. Organizace zná plány rodičů a může s jejich využitím předjímat personální kapacity i finanční zajištění, rodiče na rodičovské vědí, jak se organizace vyvíjí a co je po návratu čeká, pro řadu činností není nutné najímat nové lidi, protože je zajistí v rámci částečných úvazků nebo projektových úkolů jejich původní iniciátoři na rodičovské. A všichni dohromady víme, že v tom nejsme sami.

# 13. Školka už není problém (Vítkovická nemocnice)



**Bc. Simona Vyhánková**  
ředitelka MŠ, Vítkovická  
nemocnice a.s.,  
člen skupiny AGEL

Podkladem pro přípravu projektu vytvoření mateřské školy ve Vítkovické nemocnici a. s., byla analýza potřeb zaměstnanců a zaměstnankyň s důrazem na možnosti sladění rodinného a pracovního života. Rodiče/zaměstnanci zde projeví zájem o umístění až 70 dětí.

Realizaci MŠ předcházelo zpracování žádosti o grant a po jeho přidělení výběrové řízení na rekonstrukci prostor, získání stavebního povolení a realizace stavby. Školka splňuje nároky dle zákona č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení pro výchovu a vzdělávání dětí. Pro provozování školky byla provedena registrace na živnostenském úřadu – volná živnost (mimoškolní výchova a vzdělávání) a vázaná živnost (péče o děti do 3 let). Školka s kapacitou 24 dětí byla otevřena na konci června 2011 a za dobu trvání projektu ji bude moci využít minimálně 60 rodičů. Necelý rok po otevření zařízení je však kapacita zcela naplněná a není možné přijímat další děti, o navýšení kapacity se neuvažuje.

### O přijetí dětí rozhoduje ředitelka MŠ dle následujících kritérií:

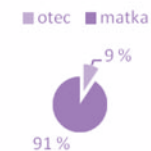
- děti zákonných zástupců, kteří jsou zaměstnanci Vítkovické nemocnice a. s.
- zdravotní způsobilost, včetně absolvování stanovených očkování – doloženo potvrzením lékaře
- dosažení 6 letu věku dítěte v období od 1. září do 31. srpna následujícího kalendářního roku
- ostatní žádosti o přijetí jsou řešeny individuálně

Důraz je kladen i na kvalitní pedagogickou péči, školka využívá Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání dle Rámcového vzdělávacího programu a uplatňuje k dětem individuální přístup. Kromě odborného pedagogického personálu ve školce působí i zdravotní sestra.

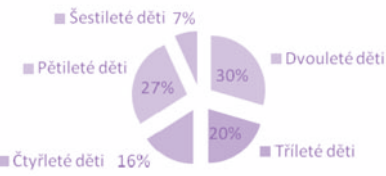
**MŠ mohou navštěvovat děti již od dvou let, což umožňuje návrat do zaměstnání těm rodičům, kteří čerpají dvouletý rodičovský příspěvek.**

Ve zdravotnických profesích, velmi náročných na odbornost, je možnost pokračovat v profesi pro rodiče klíčová. Školka je umístěna přímo v areálu nemocnice a její otevírací doba je od 6 do 19 hodin. Lokalita školky i pracovní doba umožňují rodičům dítě přivést libovolně dle potřeby a samozřejmě jej mohou v průběhu dne navštívit.

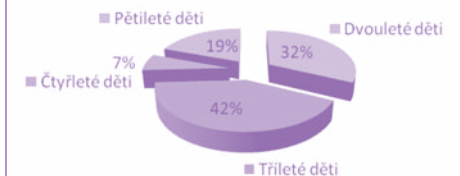
### Příležitost žen a mužů na trhu práce v období červenec - prosinec 2011



### Věkové složení dětí v MŠ - červenec, srpen, září 2011



### Věkové složení dětí v MŠ říjen, prosinec 2011



## Hodnocení kvality služeb

Popularitě školky nepřispívá pouze obecný nedostatek míst, ale i další výhody, jak popisuje jeden z rodičů:

### Jaké pro Vás byly hlavní důvody zapsání dítěte do firemní mateřské školy?

„Především dlouhá provozní doba školky, bez stresu stihneme dítě odvést i vyzvednout. Výborný je i menší počet dětí na učitelku, která se dětem může plně věnovat. Velmi oceňujeme i možnost snídaní a večeří. Ráno je dítě unavené a večer se nemusíme honit s přípravou jídla.“

**Mezi dalšími důvody rodiče uvádějí:**

- možnost zapsat dítě od 2 let
- dlouhá provozní doba (6–19 hodin)
- individuální přístup k dětem
- možnost vyzvednutí dítěte hned po pracovní době
- dostupnost
- MŠ v místě zaměstnání
- zařazení do dětského kolektivu

Provedené dotazníkové šetření, ve kterém odpovědělo 19 rodičů, vyznělo pro zřizovatele i vedení školky pozitivně. Rodiče se shodli v tom, že školka je přínosem a že do ní děti chodí rády.

## Financování školky

Do budoucna plánuje Vítkovická nemocnice a. s., zařazení MŠ do systému státního školství, což je významné i s ohledem na budoucí finanční zajištění po skončení dotace z Evropského sociálního fondu.

Při úspěšném zařazení školky do systému by byl provoz školky hrazen z dotací MŠMT ČR (60 %), příspěvků rodičů i podílu zřizovatele. V současné době je školka z převážné části financována podporou z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Celková výše dotace 7 071 868 Kč (85 % prostředky EU, 15 % státní rozpočet). Co se týče provozu školky, je komplikované vyčíslit potřebné finanční prostředky mimo finance OP LZZ. V průběhu projektu je snaha co nejefektivněji využít prostředků z nepřímých nákladů projektu (odpovídají výši 927 678 Kč a je zřejmé, že nepokryjí provoz školky v plné výši).

Velmi limitující je také fakt, že nelze využívat dalších příjmů, např. sponzorských darů nebo příspěvků rodičů, protože o takto získané prostředky by byla krácena evropská dotace. Tato skutečnost může bránit případnému širšímu zájmu žadatelů o dotaci. Veškeré náklady jak na případnou rekonstrukci, tak na provoz školky jsou daňově neuznatelné, tzn. jsou čerpány z čistého zisku organizace.



# 14. Jak se zrodila Linetka aneb manuál pro zakládání firemní školky (LINET)



Ing. Vladimíra Michnová  
personální ředitelka,  
LINET, s.r.o.

Inovace a progresivní přístupy nejsou firmě LINET jako renomovanému výrobci zdravotnické techniky cizí. I proto si již v roce 2008 osahala způsob, jakým se zakládá firemní školka. Představitelé firmy si dobře spočítali, že vznik a provoz firemních školek je zhruba o polovinu levnější než náklady vynaložené na hledání a výškolení nových pracovníků.

Existuje řada možností, jak mohou firmy k zakládání školky přistoupit. Ve firmě LINET důkladně zvážili i možné neúspěchy, na což se zaměřila první fáze projektu:

## Průzkum trhu (nabídka/poptávka)

Nejprve bylo nutné zjistit informace týkající se:

- možnosti umístění dětí zaměstnanců v okolních předškolních zařízeních
- výše částky ročně investované do provozu předškolního zařízení
- obchodní formy společnosti, jíž bude školka součástí – důležité z daňového hlediska
- výše částky investované do zaměstnanců (dětí zaměstnanců) jako benefit
- současné i budoucí demografické situace v regionu (bude-li nadále o zařízení zájem)
- zájmu zaměstnanců o daný typ služby – průzkum formou online + papírového dotazníku
- preferované formy zařízení (včetně finančního příspěví)

Co se týče forem zjišťování, nejvíce byl využit dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci, ověřená data z příslušných úřadů daného regionu, statistické údaje z MPSV, MŠMT a informace od neziskových organizací, které již dnes také podávají ucelený přehled o této problematice.

Výsledek první fáze projektu byl pro společnost pozitivní, a proto mohla přistoupit do další fáze projektu:

## Plánování – business plán

Po shromáždění informací se firma LINET rozhodla realizovat školku sama, přizpůsobila tomu tedy veškeré plánování a další kroky. Jako nejnnutnější se v tomto směru jevílo:

**1. Zjištění zdrojů** – tedy možnosti získání finančních i nefinančních zdrojů pro záměr zřídit předškolní zařízení, a to prostřednictvím:

- dotace z projektu ESF EU formou investičního nebo neinvestičního záměru
- dotace od města/kraje (správního celku)
- dotace některého z ministerstev (souvisí i s formou předškolního zařízení)
- finanční ocenění prostor vyhrazených pro školku

**2. Analýza nákladů jako jedna z nejdůležitějších částí projektu** využitelná i v průběhu dalších let, která prověří úspěšnost a profitabilitu záměru. Je důležité zahrnout do ní všechny položky, které ovlivňují chod společnosti – a budou tak ovlivňovat i provoz školky – včetně dalších nákladů souvisejících s výchovou a vzděláváním předškolních dětí. Analýza již musí zohlednit také formu provozování školky, LINET se nejprve rozhodl pro zřízení předškolního zařízení dle živnostenského zákona, přičemž po dvou letech je školka zapsaná i v rejstříku škol MŠMT ČR dle školského zákona.

### 3. Analýza nákladů obsahuje:

- plán na 3–5 let fungování školky
- přepočty vždy na maximální a minimální počet žáků
- provozní náklady (telefony, elektřina, voda, teplo apod.)
- náklady na režie zařízení (opravy, audity a revize zařízení)
- PC a kancelářská technika
- pojištění školky (úrazy dětí)
- valorizace
- příjem – výnosy ze školného
- příjem – včetně kalkulace příjmů z plánovaných dotací
- vzdělávací plán

Vzhledem k tomu, že předchozí fáze projektu dopadly na výbornou, mohlo se přistoupit k řešení legislativních požadavků souvisejících se zřízením předškolního zařízení, jako např. hygienické požadavky na prostory a zařízení, způsob stravování, požadavky na bezpečnost venkovních prostor včetně hygienických požadavků, pojištění školky a dětí.

## Příprava nutných dokumentů

U zřízení školky v rámci živnostenského zákona toto nutné není, nicméně s plánovanou vizí školku do dvou let akreditovat v rejstříku škol MŠMT, a garantovat tak dětem i rodičům kvalitu vzdělání, se toto stalo pro LINET další prioritou.

### Jedná se například o tyto klíčové dokumenty:

- provozní řád MŠ
- organizace školního roku
- provozní řád zahrady a hřiště
- personální, materiální, hygienické a ekonomické podmínky školy
- školní řád
- organizace řízení MŠ
- školní vzdělávací program, roční plán, týdenní plány
- evidenční listy dětí
- podrobnosti o výkonu práv a povinností dětí a jejich zákonných zástupců
- podmínky zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí a jejich ochrany před sociálně – patologickými jevy a před projevy diskriminace, nepřátelství nebo násilí
- přijímání a kritéria přijetí dětí, zápis

- úplata za vzdělávání
- kniha úrazů
- požární kniha
- zápisy ze schůzek rodičů

## NÁKLADY NA PROVOZ FIREMNÍ ŠKOLKY – 40 DĚTÍ VE VĚKU OD 18 MĚSÍCŮ DO 6 LET

	CELKOVÉ NÁKLADY NA 2 ROKY	JEDNORÁZOVÉ VSTUPNÍ NÁKLADY (VČ. DPH)	OPAKOVANÝ (MĚSÍČNÍ) NÁKLAD NA 2 ROKY
<b>Dotace</b>	4 508 600 Kč	680 000 Kč	3 828 600 Kč
<b>Celkové náklady bez dotace</b>	6 473 173 Kč	1 530 076 Kč	4 943 097 Kč
<b>Náklady na 1 dítě bez dotace</b>	161 829 Kč	38 252 Kč	<b>123 577 Kč</b>
<b>Celkové náklady s dotací</b>	1 964 573 Kč	850 076 Kč	1 114 497 Kč
<b>Náklady na 1 dítě s dotací</b>	49 114 Kč	21 252 Kč	<b>27 862 Kč</b>

Při realizaci provozu školky je nutno počítat se zařazením školky jako organizační jednotky, tedy připravit interní komunikaci, začlenění této organizační jednotky do systému řízení v rámci hierarchie a úpravu interních směrnic či vnitřních předpisů, které zasahují jak do mzdové problematiky, tak do bezpečnosti práce, finančnictví, způsobu účtování aj.

Rizika, která analýza nákladů zcela nevystihne, jsou nenaplnění školky z různých důvodů (špatný průzkum, následné ohrožení dotace v případě jejího získání), legislativní náročnost, legislativní omezení nenavazujících zákonů různých ministerstev v čase realizace, nepřiznání ponechání rodičovského příspěvku rodičům, administrativní náročnost a zajištění školky mimo vlastní provoz (projektový manažer pro projekt dotační i nedotační) a zpracování dokumentů a operativy na některých útvarech.

Ohlas na školu je pouze pozitivní, každé pololetí zde probíhá hodnocení rodiči poskytující aktuální zpětnou vazbu nejen na pedagogickou práci. Zájem o umístění do školky převyšuje kapacitu a v regionu se školka řadí k těm nejkvalitnějším. Je to bezesporu především zásluha jejích zaměstnanců.





# GENDER STUDIES



Gender Studies, o.p.s., je nevládní nezisková organizace založená v roce 1991, která slouží jako informační, konzultační a vzdělávací centrum v otázkách rovnosti žen a mužů a jejich postavení ve společnosti. Prostřednictvím specifických projektů aktivně ovlivňujeme změny týkající se rovných příležitostí v různých oblastech, jako jsou například trh práce, veřejná a státní správa, rodinná politika, antidiskriminace apod. Pořádáme konference, přednášky a diskuse, vydáváme publikace, organizujeme kampaně a pravidelné oslavy Mezinárodního dne rovnosti žen a mužů 19. června. Prosazujeme rovné příležitosti mezi politickou reprezentací a prostřednictvím členství v mezinárodních sítích se podílíme na prosazování rovných příležitostí i v mezinárodním kontextu. Máme právní poradnu pro osoby diskriminované na trhu práce a provozujeme specializovanou knihovnu pro odbornou i širokou veřejnost.

## Jak se zaváděním rovných příležitostí začít?

### Gender Studies, o.p.s., nabízí firmám:

- informace a konzultace k problematice rovných příležitostí žen a mužů ve firemní praxi a sladování pracovního a soukromého života
- podnikové tréninky a školení v této oblasti
- audit Rovné Příležitosti
- právní expertízy k zřízení firemních školek a jeslí
- účast v soutěži o ocenění Firma roku: Rovné Příležitosti a medializaci vítězů
- zaslání elektronického měsíčníku „Rovné příležitosti do firem“

Pokud máte zájem o některou ze služeb, neváhejte nás kontaktovat na tel. čísle 224 915 666.

### KONTAKTY:

Gender Studies, o.p.s.  
adresa: Gorazdova 20, 120 00 Praha 2  
tel: +420 224 915 666, 777 910 941  
tel./fax: 224 915 666  
e-mail: office@genderstudies.cz

### WEBY

<http://www.genderstudies.cz>  
<http://www.rovneprilezitosti.ecn.cz>

## Vědomosti jako klíč k úspěchu

### Gender Studies nabízí školení pro firmy

Asi vás nepřekvapí, budeme-li tvrdit, že lidský kapitál – tedy zaměstnanci a zaměstnankyně – představuje jeden z nástrojů zisku vaší firmy. Víte ale, kolik vás ročně stojí nábor – inzercí počínaje, přes výběrová řízení a přijímací pohovory, až po zaškolení nových pracovníků a pracovník? Možná byste byli překvapeni. Přitom existují postupy, které výrazně snižují fluktuaci zaměstnaných a zároveň zvyšují jejich motivaci, loajalitu a výkon.

Klíčovým faktorem je propracovaný systém rovných příležitostí v organizaci. Ve srovnání s nevratnými náklady na nábor je investice do zavedení tohoto konceptu strategickým tahem a zdrojem zvýšení konkurenceschopnosti firmy a tím i jejího zisku pro budoucnost. Jistě jste již slyšeli pojmy jako sladování osobního a pracovního života, diverzita pracovních týmů, nediskriminační inzercie, flexibilní formy práce a mnohé další. Lze v nich vytušit skrytý potenciál, ale zároveň navozují řadu otázek. Kolik to bude stát, co to přinese, dělá to již někdo, jak poznám, které opatření je nejvhodnější právě pro naši firmu?

Orientaci v problematice rovných příležitostí ve firemní praxi vám usnadní řada podnikových tréninků a školení, kterou připravil tým Gender Studies. Nabízíme komplexní služby v oblasti přípravy a realizace vzdělávacích akcí. Na základě potřeb a požadavků zaměstnavatele sestavíme strukturu semináře na klíč, a to jak po stránce obsahové, tak s ohledem na časový rozsah či počet účastníků a účastnic. Kurzy vedou zkušené lektorky, které školí buď přímo na pracovišti, nebo v prostorách informačního centra Gender Studies.

V současnosti jsou pro vás připraveny tyto semináře:

#### Náklady a zisky programů podporujících rovné příležitosti žen a mužů

Časová dotace: 2 hodiny

Programy na podporu rovných příležitostí žen a mužů přinášejí v dlouhodobé perspektivě firmě zisk, nejsou však zadarmo. Představíme vám přínosy a úspory rovných příležitostí (sladování osobního a pracovního života, rovnoměrného zastoupení žen a mužů v řídicích pozicích, náboru zaměstnanců a zaměstnankyň respektujícího rovné příležitosti aj.) a uvedeme konkrétní příklady firem z ČR i ze zahraničí a případové studie z praxe. Ukážeme, jak zavádět konkrétní programy rovných příležitostí do firem. Účastníci a účastnice semináře obdrží na CD sborník textů Náklady a zisky rovných příležitostí, který představuje příklady dobré praxe a studie z ČR i ze zahraničí.

#### Sladování pracovního a soukromého života neboli work-life balance

Časová dotace: 3 hodiny

Seminář účastníky a účastnice uvede do konceptu sladování a vysvětlí společenský kontext jeho existence a fungování. Dále vyloží základní firemní procesy a nástroje na jeho podporu, od netradičního uspořádání pracovní doby až k podpoře zaměstnanců a zaměstnankyň pečujících o děti a další členy rodiny. Druhá část semináře ukáže, jaké jsou přínosy zavedení programů na podporu sladování – pro zaměstnané, zaměstnavatele i společnost obecně. Poskytneme také pár praktických tipů pro zavádění těchto programů, zmíníme se o mýtech vážících se ke sladování a uvedeme několik příkladů dobré praxe v této oblasti.

## Flexibilní formy práce / částečné úvazky

Časová dotace: 2 hodiny

Flexibilní formy práce představují základní nástroj pro sladování rodinného a pracovního života zaměstnanců a zaměstnankyň. V semináři představíme jednotlivé formy flexibilních pracovních uspořádání včetně částečných úvazků. Soustředíme se zejména na možnosti a limity jednotlivých forem práce, vysvětlíme pozitivní a negativní vymezení pojmu flexibility a prostor věnujeme i tématům, jako je osobní zodpovědnost jednotlivce, komunikace a time management. Představíme příklady praktického využití flexibilních forem práce v případových studiích z firem z ČR i ze zahraničí.

#### Firemní zařízení péče o děti

Časová dotace: 3 hodiny

Seminář seznámí účastníky a účastnice se základními legislativními aspekty (včetně hygienických norem) zřízení firemních zařízení péče o děti a poukáže na potenciální pozitivní a negativní dopady tohoto kroku na finanční situaci a image firmy. Dále poskytneme praktické rady, jak postupovat při zřízení firemní školky, jeslí či dětského koutku a uvedeme několik příkladů dobré praxe v ČR. Účastníci a účastnice získají výstupy relevantních výzkumů realizovaných Gender Studies. Část semináře bude věnována možným zdrojům financování při zakládání firemního zařízení péče o děti. Budeme také informovat o aktuálním vývoji situace týkající se legislativy vztahující se k firemním zařízením péče o děti na MPSV ČR.

#### Rovné příležitosti a diskriminace

Časová dotace: 3 hodiny

V semináři se budeme věnovat obecně problematice rovných příležitostí a diskriminace. Zaměříme se na evropskou a českou legislativu a ekonomické důvody, proč se rovným příležitostem věnovat. Představíme vám, kde všude se rovné příležitosti implementují a jak (nábor zaměstnanců a zaměstnankyň, kariérní postup, vzdělávání, odměňování, sladění osobního a pracovního života, PR a reklama, marketing), jak předcházet diskriminaci a jak postupovat, pokud se na pracovišti objeví. Seznámíme vás s genderovými analýzami a postupy, jak rovné příležitosti ve firmě implementovat. Zhodnotíme náklady a zisky rovných příležitostí a na závěr představíme příklady z praxe.

#### Genderový marketing

Časová dotace: 3 hodiny

Seminář se věnuje genderovým aspektům marketingu. Na konkrétních příkladech dokládá rozdíly mezi genderovým, genderově citlivým a sexistickým marketingem. Přináší příklady genderově citlivého a otevřenějšího uvažování při tvorbě nových produktů a jejich uvádění na trh. Ukazuje, proč nahé ženské tělo nemusí být v reklamě vždy zaručeným receptem na vysoké zisky, a dává návod, jak vytvářet marketingové strategie citlivěji (a efektivněji) s ohledem na diverzitu spotřebitelů a spotřebitelek. Seminář obsahuje cvičení na tvorbu a propagaci nového produktu.

#### Úvod do genderu / genderové stereotypy

Časová dotace: 2 hodiny

Na semináři se účastníci a účastnice seznámí se základními pojmy gender, genderové stereotypy, genderová socializace a genderová rovnost. Ukážeme, kde všude se s genderovými stereotypy můžeme setkat (médiá, reklama, jazyk, pracovní trh) a jaké mohou být jejich negativní důsledky (segregace pracovního trhu, platová nerovnost, diskriminace v přístupu k zaměstnání...). Účastníci a účastnice semináře se naučí, jak genderové stereotypy odhalit, nepodléhat jim a eliminovat tak jejich vliv na rozhodování.





## Genderová citlivost pro mediální pracovníky a pracovníce

Časová dotace: 3 hodiny

V semináři se budeme věnovat obecně problematice genderu (maskulinitě, feminitě, genderovým rolím, esencionalismu, sociální konstrukci reality), specificky pak stereotypům, zejména těm genderovým a mediálním. Dále se zaměříme na genderovou lingvistiku, jazyk a jeho konkrétní použití. Na základě krátké analýzy budeme mluvit o aktuálních příkladech genderové nekorektnosti, či naopak korektnosti v mediálních obsazích, představíme praktické příklady a možnosti, jak se stereotypům vyhnout a jak pracovat s jazykem tvůrčím způsobem. Téma zahrnuje také objektivitu zpravodajství, konkrétně objektivitu v souvislosti s genderovými aspekty, a téma sexismu v médiích.

## Audit Rovné příležitosti: Ne kontrola, ale rozvoj

Audit je výraz, který se ve slovníku firem objevuje čím dál častěji. Vedle finančního auditu se setkáte se sociálními audity a nově také s genderovými audity. Genderový audit nebo audit rovných příležitostí se orientuje na vnitřní organizační procesy z genderové perspektivy, tedy vyhodnocuje podporu rovných příležitostí žen a mužů ve firmě. Jeho cílem je zhodnotit stávající situaci, ocenit dobré praxe a nabídnout cestu ke zlepšení v problematických oblastech. Gender Studies nabízí firmám Audit Rovné příležitosti.

Audit se primárně zaměřuje na prosazování rovných příležitostí žen a mužů, ale jeho výsledkem je celkové zlepšení výkonnosti organizace, protože si všímá takových oblastí jako firemní kultura a komunikace ve firmě, nábor a rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň, sladování práce a soukromého života apod.

Auditována může být celá firma nebo její část (divize, pobočka, oddělení).

Metodika auditu zahrnuje kvantitativní dotazování, analýzu dokumentů, osobní rozhovory a diskuzní workshopy. V rámci auditu se zaměřujeme na několik klíčových oblastí a témat, ale po dohodě lze konkrétní oblast analyzovat do větší hloubky či vytvořit detailnější akční plán.

Důležitou součástí auditu je úzká spolupráce mezi auditovaným subjektem a Gender Studies. Díky součinnosti externího týmu a interní pracovní skupiny bude dosaženo optimálních výsledků: Externí tým přináší pohled zvenku, a je schopen se tak vyhnout jisté „organizační slepotě“, zatímco zapojení interních zaměstnanců a zaměstnankyň přináší lepší pochopení firemních procesů a napomůže efektivnímu zavedení a využívání doporučených nástrojů a opatření.

Audit trvá tři až čtyři měsíce, přičemž samotný sběr dat (rozhovory, workshopy) zabere asi 5–10 pracovních dní, kdy je důležité aktivní zapojení auditované organizace. Součástí auditu jsou také průběžné konzultace, závěrečná zpráva a akční plán. Závěrečná zpráva shrnuje zjištění auditu, na jejichž základě se pak vypracuje plán akcí a doporučení. Fakultativně je možné firmu znovu auditovat po uplynutí doby stanovené pro zavedení doporučených opatření a zhodnotit dosavadní vývoj.

Audit Rovné příležitosti je vhodný pro všechny zaměstnavatele bez ohledu na to, jak daleko v podpoře rovných příležitostí jsou, a jeho cílem není kontrola, jako je tomu třeba u auditu účetnictví. Smysl spočívá v identifikaci dobrých praxí a případných mezer a vytvoření individuálního plánu, jak ve firmě



dále rozvíjet rovné příležitosti žen a mužů, politiku antidiskriminace a sladování práce a soukromého života. A to jsou oblasti, které se dotýkají všech zaměstnanců a zaměstnankyň.

### Přínosy auditu pro zaměstnavatele:

- stanovení objektivních cílů v oblasti rovných příležitostí žen a mužů, sladování rodinného a pracovního života a antidiskriminace v rámci firemních politik na základě externího posouzení personálních a institucionálních limitů a příležitostí
- externí zhodnocení vnitřních procesů týkajících se řízení a rozvoje rovných příležitostí žen a mužů, sladování rodinného a pracovního života, antidiskriminace a návrh doporučení
- získání zpětné vazby od zaměstnanců a zaměstnankyň firmy
- zvyšování povědomí o rovných příležitostech a sladování mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi a managementem firmy
- získání osvědčení o absolvování auditu

Firma, která projde auditem, získá certifikát.

## Další služby Gender Studies, o.p.s., pro firmy

### Konzultace v oblasti firemních školek

Uvažujete o založení firemní školky nebo jiného firemního zařízení péče o děti? Nevíte jak začít? Jaká jsou úskalí? Současné možnosti? Obratě se na Gender Studies, o.p.s.

### Nabízíme:

- právní expertizy zaměřené na možnosti firemních zařízení péče o děti v ČR
- zahraniční analýzy z vybraných evropských zemí
- znalost českého prostředí v této oblasti
- dlouholetou zkušenost v práci s firmami
- teoretickou a praktickou znalost aspektů sladování pracovního a osobního života

### Firma roku: Rovné příležitosti – stane se jí vaše firma?

Vlastníte či řídíte firmu, která podporuje rovné příležitosti žen a mužů? Pracujete v takové firmě? Přihlaste ji do soutěže Firma roku: Rovné příležitosti, kterou každoročně pořádá Gender Studies, o. p. s.

Více informací získáte na e-mailu [office@genderstudies.cz](mailto:office@genderstudies.cz), webových stránkách [www.rovneprilezitosti.ecn.cz](http://www.rovneprilezitosti.ecn.cz) nebo na telefonním čísle **224 915 666**.

### Rovné příležitosti do firem

Chcete se každý měsíc dozvídat novinky o rovných příležitostech žen a mužů ve firemní praxi? Zajímají vás možnosti sladění osobního a pracovního života? Každý měsíc vám přinášíme dobré zkušenosti z firemní praxe, rozhovory s osobnostmi, které rovné příležitosti praktikují, novinky z projektů Gender Studies a jiné zajímavosti.

Přihlaste se k odběru na adrese <http://zpravodaj.genderstudies.cz/prihlaseni.shtml> a každý měsíc vám přijde zpravodaj do vaší e-mailové schránky.





















