národní
úložiště
šedé
literatury

Podpora kariérního růstu žen: manuál pro zaměstnavatele

Kubálková, Petra
2016

Dostupný z http://www.nusl.cz/ntk/nusl-393180

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

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

Datum stažení: 20.04.2024

Další dokumenty můžete najít prostřednictvím vyhledávacího rozhraní nusl.cz .

GENDER STUDIES

Podpora kariérního růstu žen

Petra Kubálková

Manuál pro zaměstnavatele

Podpořeno grantem z Islandu, Lichtenštejnska a Norska v rámci EHP fondů.
www.fondnno.cz a www.eeagrants.cz

Podpora kariérního růstu žen

Manuál pro zaměstnavatele

Petra Kubálková

GENDER STUDIES

Úvod

Tento manuál vznikl v rámci projektu "Rozbít skleněný strop: podpora kariérního růstu žen", podpořeného grantem z Islandu, Lichtenštejnska a Norska v rámci EHP fondů.

Projekt má ambici podpořit zaměstnavatele v jejich snahách rozvíjet kariérní růst žen a manuál je nástrojem, jak zaměstnavatelům pomoci pochopit dynamiku a souvislosti genderových stereotypů působících na kariérní růst žen. Další aktivity projektu jsou workshopy pro zaměstnankyně, právní poradna www.rovneprilezitosti.cz, soutěž Firma roku: Rovné příležitosti, ale také workshopy pro zaměstnavatele, pro jejichž podporu byl tento manuál vytvořen.

Věříme, že vám manuál bude dobrým průvodcem na cestě k posilování rovných příležitostí ve vaší firmě i dobrou inspirací.

Proč podporovat ženy ve vedení?

Společnosti jsou ze skla

Je na místě zamyslet se, proč není ve vedení dostatek žen. Podle studií existují neviditelné překážky ve fungování firem, které ženy odrazují od vyšších pozic nebo jim přímo zabraňují v tom, aby se o ně ucházely. Tyto neviditelné bariéry se často označují termíny obsahujícími výraz „sklo".

Níže je uvedeno několik termínů popisujících jemný systém diskriminace a stereotypů, který má vliv na kariérní postup žen.

•Skleněný strop (glass ceiling)

Pokud si uděláte analýzu vaší společnosti a zjistíte, že máte mezi zaměstnanými v úhrnu 50 % žen a 50 % mužů, ve vedení společnosti však figuruje mizivé procento žen, je velmi pravděpodobné, že ve vaší společnosti funguje určitý neviditelný systém, který blokuje ženy v kariéře. Může jít o preferenci některých žen nevěnovat se kariérnímu rozvoji, ale spíše je pravděpodobné, že ženám něco nebo někdo brání v postupu. Mechanismus je tak jemný, že není vidět – jako čisté sklo. Ženy tedy naráží na neviditelnou bariéru, která jim brání v postupu výš.

•Skleněná zeď (glasswall)

Skleněný strop označuje metaforické bariéry blokující ženám dosažení vyššího postavení ve společnosti. Skleněná zeď je jev mírně odlišný – představuje překážku zabraňující ženě v přechodu na pracovní pozici, která v budoucnu znamená postup na vyšší pozici. I skleněná zeď blokuje ženám vstup na vyšší pozice, třeba tím, že se nedostanou do vzdělávacích programů nebo nejsou na pozicích, ze kterých jsou vybíráni budoucí manažeři na vrcholové posty.

•Lepivá podlaha (stickyfloor)

Termín „lepivá podlaha" se používá k popisu diskriminační pracovní metody, která udržuje určitou skupinu lidí ve spodní části pracovní hierarchie. Termín „skleněný strop" popisuje umělou bariéru, která blokuje pracovní kariéru žen směrem vzhůru, a to obvykle z pozice ve středním managementu. „Lepivá podlaha" pak drží ženy v nejnižších pracovních pozicích, často také proto, že si ženy neumí představit, že při práci na vyšší pozici budou moci skloubit práci s rodinou.

•Skleněný výtah (glass elevator)

Na rozdíl od předchozích definic, skleněný výtah popisuje situace, kdy se kariéra mužů ubírá bez většího nasazení či výrazně nadprůměrných výsledků strmě nahoru. Muži, ačkoliv často nemají ve srovnání s ženami vhodnější vlastnosti, dovednosti nebo znalosti, získávají vyšší pracovní pozice snadněji. Znají například ty „správné" lidi a věnují svůj čas diskuzím o kariérním rozvoji. Mechanismus skleněného výtahu je také spojen s tím, že některé, v pracovním prostředí preferované, vlastnosti jsou přisuzovány spíše mužům (rozhodnost, dynamičnost, nepodléhání emocím, odolnost vůči stresu). Opět se jedná o mechanismus neviditelný.

•Skleněný eskalátor (glassescalator)

Výraz skleněný eskalátor je spojován s rychlejším postupem mužů na pracovištích, kde jsou převážně zaměstnány ženy. Jízda na skleněném eskalátoru znamená, že existují skryté výhody, které upřednostňují mužské zkušenosti v převážně ženském pracovním prostředí. Ačkoliv by se mohlo zdát, že ženy mají v takovém prostředí větší příležitosti k postupu, většinou se tak neděje. S tímto jevem se lze setkat například ve školství nebo zdravotnictví. Díky jinakosti mužů ve feminizovaném prostředí jsou muži posunováni do vedení rychleji. U „skleněného výtahu" jsou muži upřednostňováni v prostředí, kde je konkurence mužů a žen přibližně stejná, kdežto u mechanismu „skleněného eskalátoru" se nacházíme v situaci, kde většinu zaměstnaných tvoří ženy, potenciální úspěch žen je tedy vyšší. Opět ale fungují určité představy o vůdcovství mužů, například v tom, že jsou méně emotivní, takže si u žen umí získat respekt, a řeší konflikty s rozvahou. Ženy samy často volí raději vedení od muže, než aby podpořily na vedoucí pozici ženu – kolegyni.

•Skleněný útes (glasscliff)

V době nedávné světové ekonomické krize se objevil zajímavý úkaz. Hodnota a zisky velkých finančních korporací se hroutily pod tíhou špatných investic. Došlo k hromadnému propouštění vrcholových manažerů, kteří zodpovídali za nakládání s majetkem společností. Ty však bylo nutné i nadále řídit a přicházela na řadu krizová opatření a krizové řízení. Právě v tuto chvíli se do vrcholového managementu dostávaly ženy. Stabilní, loajální, pracující na nižších pozicích, ale se znalostmi procesů, zákazníků i s dostatkem zkušeností. Manažerky se vyrovnávaly se situací, kdy hodnota firem prudce klesla, ubývalo klientely a klesaly zisky. Ženy nově dosazené do vedení tak balancovaly nad pomyslným útesem. Odtud pochází název „skleněný útes“. Manažerky pracovaly v podstatně horších a náročnějších podmínkách. Když se situace uklidnila a společnosti se stabilizovaly, vedení společnosti obvykle vypsalo výběrové řízení, a na základě výsledku byl dosazen nový ředitel či manažer – opět muž.

•Děravé potrubí (leaking pipeline)

Děravé potrubí objasňuje, proč je v určitém oboru méně žen než mužů. Podle tohoto schématu jsou dívky a ženy náchylné k „propadnutí děravým potrubím“ vzdělávacího a následně kariérního systému v některých oblastech. V praxi to znamená, že jsou dívky a ženy odrazovány od předmětů jako jsou matematika a fyzika, a následkem toho se ve všech fázích vzdělávacího procesu postupně snižují jejich počty ve vědních a technických oborech. Stejně tak, pokud žena odejde na rodičovskou dovolenou, s jejím kariérním rozvojem už se často nepočítá. Pro systém cíleného kariérního rozvoje se stane neviditelnou. I tyto ženy propadávají děravým potrubím.

•Tokenismus – tokeni a tokenky

Token znamená v překladu z angličtiny symbol či znamení. Jde o symbol určité skupiny. Označuje situaci, kdy je zástupce určité skupiny – pohlaví, národnost, rasa – v určitém společenství (organizace, pracovní skupina) jediný nebo početně vzácný. Bývá pro něj typické, že k sobě často váže značnou pozornost a je vnímán na základě stereotypů. Příkladem tak může být jediná žena ve vedení společnosti nebo v pracovní skupině. Této ženě se pak přičítají veškeré vlastnosti skupiny jako celku (často svázané se stereotypy) a zároveň je tato osoba pod drobnohledem a její chování častěji podléhá hodnocení. Každá chyba nebo jiný způsob řešení problému, než je obvyklé pro celou skupinu, jsou posuzovány přísněji nebo bagatelizovány.

•Včelí královna (queenbee)

Syndrom včelí královny označuje určitý typ jednání některých žen ve vrcholovém managementu (konservativismus, odmítání feministických myšlenek, vyšší kritika ženských podřízených, neochota pomáhat dalším ženám v profesním růstu). Včelí královna je žena, která je kariérově úspěšná, ale odmítá pomáhat jiným, aby dosáhly téhož. Nejčastěji pak slýcháme větu „já jsem to dokázala sama, i ona to může dokázat“.

Nejčastější překážky kariérního růstu žen

V předchozí kapitole jsme představili některé mechanismy, které jsou vysledované a pojmenované a fungují ve firemním prostředí[1].

V průběhu kariérního růstu se objevují životní situace (narození dítěte, nemoc v rodině), které hrají výraznou roli v možnosti dalšího kariérního postupu. Ačkoli se tyto životní situace týkají žen i mužů, jsou to většinou právě ženy, na jejichž kariérní růst to má negativní dopad.

V této kapitole představujeme velmi zjednodušený model života žen a mužů, který popisuje situace, do kterých se dostávají a které mají zásadní vliv na kariérní růst. Zároveň nám mohou odpovědět, proč je vhodné zaměřit programy na podporu kariéry více na ženy.

Mladé ženy i muži jsou připraveni plně na **rozvoj své kariéry nebo aktivní nástup do zaměstnání** – ostatně 60 % všech absolventek vysokých škol v ČR tvoří v současnosti ženy. Nicméně ženy jsou často v mladém věku vnímány jako zaměstnankyně, které brzy budou matkami. Tento předpoklad zásadně ovlivňuje to, jak s mladými ženami a muži pracujeme a co od nich v souvislosti s jejich kariérou očekáváme. Zatímco mladí muži jsou vnímáni jako budoucí kapacity společností, období mezi 20 a 35 lety je u žen často poznamenáno očekáváním, že budou zakládat rodinu, ačkoliv je toto období velmi dlouhé a ženy mohou odpracovat velký kus práce. Tento stereotyp se nejčastěji objevuje u přijímacích pohovorů, kde jsou i nadále kladeny otázky zaměřené na to, zda žena plánuje rodinu a kdy. Objevuje se pak i v procesu vzdělávání a kariérního rozvoje nebo případných investic do rozvoje dovedností. Naopak muži jsou vnímáni jako perspektivní a nikdo se jich na budoucí rodinu neptá nebo nepočítá s nástupem na rodičovskou dovolenou, i když je to trend, který je v posledních letech na vzestupu.

Dalším mezníkem je návrat žen po **mateřské a rodičovské „dovolené“**.

1 Tyto překážky ovšem mohou platit i na etnické menšiny, na starší nebo mladší zaměstnance a zaměstnankyně nebo na sexuální menšiny, a to je třeba vést v patrnosti. Nicméně ženy, jako jedna z největších pracovních skupin, se s nimi setkávají nejčastěji.

V praxi se často stává, že se ženy vrací na nižší pozice nebo částečné úvazky. Ačkoli je ve firemní praxi obvyklé, že se ženy vrací na původní pozice, často souhlasí i s postem s méně odpovědnostmi, protože mají silnou potřebu sladit práci s rodinou a obávají se, že nároky původní pozice nezvládnou. Délka rodičovské, která často trvá i 6 let, pokud má žena dvě děti, ovlivňuje kariérní postup žen. Pro ženy je po takové době nutné znovu projít adaptačním programem, vzděláváním a znovunavázáním pracovních kontaktů. Ženy tak vstupují zpět do prostředí, kde dominují muži, kteří již rozvoj své kariéry nastartovali, pracují na ní a mají vybudované sociální sítě. Kariéra a pracovní postup žen byl rodičovstvím přerušen, začínají de facto od začátku.

Po návratu z rodičovské dovolené a úspěšné adaptaci se postupně ženám uvolňují ruce pro **rozjezd kariéry**. Chuť do kariérního růstu přichází se zmenšující se zodpovědností péče o děti, které se stávají samostatnějšími. V okamžiku, kdy děti jsou dostatečně samostatné a ženy se mohou věnovat rozvoji kariéry, přichází další životní etapa.

Ženám, které vychovaly děti a dvakrát začaly budovat kariéru, se nedostává dostatek ambicí a energie, aby začaly usilovat o vedoucí pozice. Muži na těchto pozicích již pracují a v jejich prospěch mluví nepřerušená pracovní kariéra. V tomto okamžiku ovšem ženy (převážně ony) začínají pečovat o rodiče (**sendvičová generace**[2]), mnohdy i o rodiče svých partnerů. Tato opětovná potřeba sladění práce s rodinou brzdí kariéru. Často se také stává, že ženy již v tomto věku začínají myslet na odchod do důchodu. Naopak z mužů se stávají vedoucí, konzultanti, profesionálové a sklízejí ovoce své práce, do důchodu nechtějí.

Kariéra žen je tak poznamenána předpokladem společnosti, že budou pečujícími matkami, ale i očekávanou rolí pečovatelek nejen o děti a domácnost, ale i rodiče.

2 Sendvičová generace je označení pro generaci lidí středního věku, kteří se současně starají o své závislé děti a o své staré rodiče. Termín se začal používat zejména v USA v posledních dvaceti letech a do značné míry souvisí s odkládáním rodičovství „na později“.

Nejčastější překážky žen na pracovním trhu

- Stereotypy a hluboce zažité představy o postavení žen a mužů ve společnosti
- Mateřství
- Rezistence k pozitivním opatřením / kvótám
- Organizační překážky: nedostatek neformálních kontaktů, nedostatek vzorů, nedostatek podpory, nastavení flexibility práce
- Strukturální omezení: nedostatek zařízení péče, kvalita a dostupnost služeb
- Kvalita partnerství v rodině, fungování rodinných sítí
- Nižší sebevědomí žen a nedostatek prostoru a času pro osobní rozvoj a růst

Jak podpořit kariérní rozvoj žen?

V současné době existuje již řada osvědčených nástrojů a postupů, jak podpořit kariérní růst žen. Nejčastěji se firmy zaměřují na podporu návratu žen po rodičovské dovolené. Nicméně nástrojů, jak posílit postavení žen uvnitř společností, existuje celá řada.

• Benefity

Benefity zaměřené na podporu rodičů nebo možnosti sladění osobního a pracovního života. Spadají sem například i dny placeného volna pro otce po porodu dítěte, více dní dovolené než stanovuje zákon, dětské školky nebo dětské skupiny ve firmě či ve spřátelené školce, příspěvky na hlídání, lékařská péče pro rodinné příslušníky nebo i možnost sdílených telefonních čísel pro členy rodiny.

• Flexibilní formy práce

Mezi nejdůležitější nástroje patří flexibilní formy práce, které umožní ženám (i mužům) sladit práci s rodinou. Patří sem všechny povolené inovativní formy od zkrácených úvazků po různé kombinace čerpání pracovní doby.

• Kariérní pool

Kariérní pool je systém vzdělávání, který bere v potaz specifické potřeby žen například po návratu z rodičovské dovolené, kdy firma pomáhá s orientací ve firemním systému a prostředí. Kariérní pool může být např. speciální adaptační proces pro ženy po rodičovské dovolené. Kariérní pooly také mohou rozvíjet speciální dovednosti potřebné pro získání vedoucí pozice. Pooly by měly být přístupné všem ženám bez ohledu na hierarchii nebo mohou být určeny pro vytipovávání talentů na manažerské pozice.

• Kvóty

Kvóty jsou závazkem vedení, že firma podporuje vstup žen do svého vedení. Tento závazek jasně definuje firemní strategii v oblasti práce s lidmi. Jde o předem určená místa ve vedení společnosti, která by měla být určena mužům nebo ženám podle toho, kdo je méně zastoupen ve vedení společnosti.

• Motivace

Důležitým nástrojem pro kariérní

rozvoj žen je motivace a podpora. Ověřeným nástrojem motivace je například sdílení příběhů úspěšných žen ve společnosti nebo sdílení úspěchů ve firemních oběžnících, na intranetu nebo na nástěnkách. Vhodné je vybírat ženy napříč společností i pozicemi.

• Networkingové skupiny pro ženy

Networkingové skupiny pomáhají budovat vazby mezi ženami a umožňují sdílet jejich zkušenosti a příklady dobré praxe, které ve svém výsledku posilují jejich postavení ve firemním prostředí. Tyto skupiny dávají dostatečný prostor pro komunikaci a diskuzi v režimu určitého intimního prostředí, které ženy často potřebují pro otevřené vyjádření svého názoru.

• Návraty po rodičovské „dovolené“

Programy a postupy motivující rodiče k dřívějším nebo standardním návratům zpět do zaměstnání. Programy mohou být určené rodičům, kteří jsou na rodičovské, nebo těm, kteří se vracejí. Měly by jim pomoci ve snadnější orientaci na pracovišti a k znovuzískání potřebných dovedností pro výkon povolání.

• Ombudsman

Pozice ombudsmana je důležitá pro řešení přímé i nepřímé diskriminace v zaměstnání. Tato pozice má i potenciál řešit případné sexuální obtěžování na pracovišti nebo bossing či mobbing.

• Pravidlo +1

Závazek, který říká, že při povyšování nebo přijímání zaměstnanců bude na dané pozici meziročně vždy o jednu ženu víc, případně o muže, v závislosti na tom, které pohlaví je podreprezentováno.

• Programy mentoringu a koučinku

Mentoring podporuje výměnu zkušeností a znalostí mezi již zkušenými zaměstnanci či zaměstnankyněmi a těmi, kteří jsou na juniorských pozicích. Koučink pak podporuje osobní růst a pracovní sebereflexi.

• Podpora rovného odměňování

Finanční postavení žen je často spojené i se schopností investovat do kariérního rozvoje. Pokud se ženám dostává stejných finančních prostředků jako mužům na stejné pozici za stejný objem a kvalitu odvedené práce, mohou více investovat do svého vzdělávání a osobního rozvoje.

• Pracovní skupiny dávající hlas ženám

Pracovní skupiny umožňují zdůraznit požadavky žen na změny ve společnosti nebo definovat problémy, které ve společnosti panují. Díky pracovním skupinám ženy dostávají možnost, jak informovat vedení společnosti o problémech spojených se zaměstnáním ve firmě. Jde například o sexuální obtěžování, diskriminaci, potřeby sladění práce a rodiny atd.

• Pravidelná setkání s vedením

Tato aktivita opět posiluje hlas žen ve společnosti. Důležitá je otevřená komunikace a vstřícnost k požadavkům a kritice. Vhodným nastavením, například výběrem pracovních pozic, jejichž zástupci se setkání účastní, může docházet k tlumočení potřeb žen z nejnižších pracovních pozic.

• Směrnice

Závazné dokumenty deklarující rovný přístup k mužům a ženám například v oblasti přidělování flexibilních forem práce, odmítnutí obtěžování na pracovišti, závazku férového ohodnocování práce nebo v přístupu ke vzdělávání.

• Vyhledávání talentů uvnitř společnosti

Tento proces může být napojen na mentoring nebo vzdělávací pooly, důležité ovšem je, že vedoucí zaměstnanci a zaměstnankyně jsou motivováni k vyhledávání žen, které mají potenciál na posun v kariéře.

• Férová výběrová řízení

Férová pravidla prvotního výběru jsou zásadní. Jde o proces, kde se nezjišťují rodinné plány a vztahy, neposuzuje se kandidátka (kandidát) ve vztahu k věku nebo rodinnému stavu. Možným nástrojem jsou například anonymní životopisy nebo diverzifikované výběrové komise.

• Školení a semináře

Školení a semináře pro ženy – specificky zaměřené na zvýšení kompetencí a dovedností umět se prosadit a umět vyjednávat. Školení by měla být speciálně ušita na míru ženám a prostor by měl být důvěrný. Školení a semináře jsou vhodným nástrojem pro trénink dovedností a prostředí, které je chráněné, umožní všem ženám se zapojit bez ostychu.

Příklady dobré praxe

Podle českých i zahraničních studií přinášejí programy zaměřené na podporu kariérního postupu žen nové a kreativní přístupy, které potenciálně snižují fluktuaci zaměstnaných, zvyšují loajálnost zaměstnanců a zaměstnankyň a zároveň i klientely k firmě a ovlivňují tak produktivitu a ziskovost. Investujete-li do svých zaměstnanců a zaměstnankyň, investujete do svého dlouhodobého úspěchu.

Firmy v České republice si potenciál žen začínají uvědomovat a začínají se věnovat tomu, jak je v jejich profesním růstu podpořit. Níže uvádíme příklady některých z nich (řazeno abecedně).

• ČSOB

I ČSOB se věnuje rodičům. Zaměřuje se na zlepšení podmínek pro prosazování rovných příležitostí žen a mužů a sladění pracovního a rodinného života. Zavádí personální postupy, procesy a nástroje z hlediska naplňování principů genderové rovnosti a slaďování pracovního a rodinného života. ČSOB má také program pro ženy vracející se po rodičovské dovolené, které mohou po rodičovské dovolené nastoupit na zkrácený úvazek (vždy 0,5), a to na dobu jednoho až dvou roků. Po uplynutí této doby se vrací na plný úvazek. Je tak podporován úspěšný návrat rodičů do zaměstnání, a to nabídnutím flexibility, která je potřebná při péči o malé děti.

• Česká pošta

Česká pošta prošla v roce 2014 auditem rovných příležitostí a na základě výsledků se rozhodla zpracovat manuál pro rodiče Česká pošta rodičům a dětem, který je průvodcem pro odcházející i navracející se rodiče. Příručka dává odpovědi na otázky spojené s odchodem a návratem po rodičovské a zároveň je chápána jako motivační nástroj dřívějšího návratu zpět do zaměstnání. Příručka obsahuje podrobné návody na to, jak odcházet na rodičovskou dovolenou, jak komunikovat během ní, jak se vracet zpět do zaměstnání. Vysvětluje, jaké možnosti Česká pošta nabízí rodičům po návratu v oblasti slaďování práce a rodiny a stejně tak, jaké požadavky může na které pozici zaměstnankyně získat, pokud se vrací z RD.

• Česká spořitelna

Česká spořitelna má propracovaný systém opatření na podporu kariér žen, na možnosti slaďování práce a rodiny, ale i na podporu zaměstnanců a zaměstnankyň 50+, menšin nebo osob se zdravotním postižením. Česká spořitelna také přijala závazek, že do roku 2019 bude na vedoucích pozicích minimálně 35 % žen. Programy České spořitelny jsou rozmanité, od možnosti získání speciálních benefitů pro rodiče přes flexibilní formy práce po mentoring a reverse-mentoring (mentorem/mentorkou jsou mladší zaměstnanci či zaměstnankyně).

• Dm-drogerie markt

Společnost Dm-drogerie markt se věnuje férovému odměňování mužů i žen, porovnává mzdy na jednotlivých pozicích a sleduje, zda nedochází k rozdílnému nebo neobhajitelně jinému odměňování ve vztahu k pohlaví. Firma zavedla pozici firemního ombudsmana, který řeší i případná podezření na diskriminaci při kariérním rozvoji a povyšování.

• Magistrát města Mostu

Úřad přistupuje k problematice diverzity systematicky. Svým zaměstnancům a zaměstnankyním ze všech věkových kategorií nabízí benefity, které v sektoru veřejné a státní správy nejsou příliš obvyklé – tři dny placeného volna nad rámec dovolené, den volna navíc nad rámec zákona v případě úmrtí člena rodiny a také možnost bezúročné půjčky na překlenutí tíživé životní situace. Velkým pozitivem je nesporně také to, že všichni zaměstnanci a zaměstnankyně magistrátu pracují v režimu pružné pracovní doby.

• RWE

Společnost RWE se rozhodla zvýšit počet žen ve vedení, a to pomocí interních kvót a realizace pravidla +1. Toto pravidlo říká, že společnost má mít na dané výkonné funkci vždy o jednu ženu více než v předchozím roce. Kvóta je jedním z velmi účinných nástrojů na podporu žen v kariérním rozvoji, nutí aktivně vyhledávat talentky a připravovat je na vedoucí pozice.

• T-Mobile

Společnost T-Mobile také přijala závazek vyrovnanějšího zastoupení žen

ve vyšším a středním managementu (tento závazek přijala celá skupina Deutsche Telekom), a to s podílem 30 % žen ve vedení do konce roku 2015. Opět, tento závazek nutí společnost sledovat potenciál v ženách a nadále jej rozvíjet. Jde o velmi proaktivní přístup.

• **Vodafone Česká republika**

Vodafone Česká republika má speciální benefity pro rodiče. Konkrétně se jedná o možnost návratu po mateřské dovolené, kdy mohou rodiče pracovat po dobu 6 měsíců na tříčtvrteční úvazek (0,75), avšak za mzdu, která odpovídá úvazku plnému. Půl roku po návratu do zaměstnání navíc firma rodičům dorovná rozdíl mezi mzdou a finanční podporou od státu za prvních 16 týdnů mateřské (dovolené). Tyto motivační benefity jsou určeny všem rodičům, kteří se chtějí po mateřské a rodičovské brzy vrátit zpět do zaměstnání.

Jak vybrat vhodný nástroj na podporu kariérního rozvoje žen?

Analýza rovných příležitostí

Existuje mnoho cest, jak vybrat vhodný program. Nejjednodušší z nich je absolvovat audit rovných příležitostí a diverzity. Tato služba je již několik let dostupná na trhu a může dodat vhodné podklady a argumenty pro to, které řešení je pro společnost nejvhodnější. Výhodou je získání zpětné vazby o tom, jak vaše společnost funguje a jaké jsou její silné a slabé stránky.

Pokud už máte představu, co by bylo vhodné zavést, máme pro vás ukázku nástrojů, jak svůj program definovat a jak jej vytvořit.

Myšlenkové mapy

Myšlenková mapa (někdy také mentální mapa) je grafické uspořádání klíčových slov, doplněné obrázky, které vyznačuje vzájemné vztahy a souvislosti. Může být využívána například k učení, plánování nebo řešení problémů.

S nápadem myšlenkových map přišel v 60. letech 20. století Tony Buzan[3]. Od té doby jsou svými zastánci prezentovány jako „nejlepší pomůcka pro přemýšlení“. Myšlenkové mapy jsou graficky zpracovanou napodobeninou procesů probíhajících v mozku a jsou navrženy tak, aby mozek využíval maximum svých schopností. Opírají se o fakt, že lidský mozek myslí multilaterálně, nikoli lineárně. Myšlenková mapa podporuje všechny funkce mozku, ať už hovoříme o paměti, kreativitě, učení či veškerém přemýšlení.

3 BUZAN, Tony a BUZAN, Barry. Myšlenkové mapy: probuďte svou kreativitu, zlepšete svou paměť, změňte svůj život. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2011, 213 s. ISBN 978-80-251-2910-4

Jak na mapu? A kde začít?

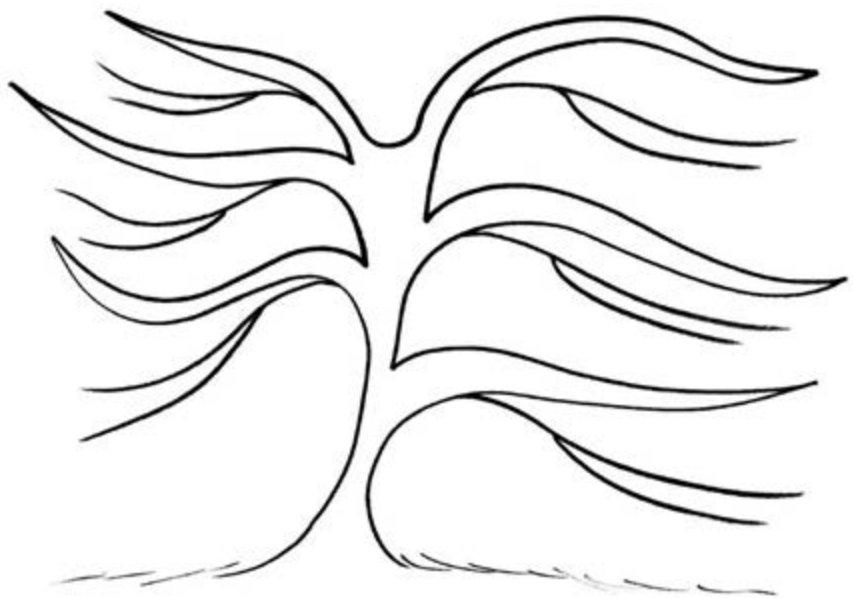
- Hlavní téma (název) umístíme do středu a od něj vybíhají jednotlivé paprsky, témata spojená s naším řešeným problémem;
- Podtémata se mohou dále větvit podle potřeby;
- Pomocnými čarami nebo šipkami vyjadřujeme vztahy a závislosti jdoucí napříč hierarchií;
- V myšlenkové mapě je důležitá struktura, nikoliv dlouhé popisy, jde nám o zjednodušení, ale natolik srozumitelné, že jej pochopíme i po nějaké době;
- V mapě bychom měli používat barvy, obrázky, symboly a různé další způsoby zvýraznění (míru určitě odhadnete sami, cílem samozřejmě není mapu znepřehlednit);

Můžete kreslit nebo využít existující elektronické programy. Jde hlavně o vizuální představu a otevření kreativity (viz příklady níže):

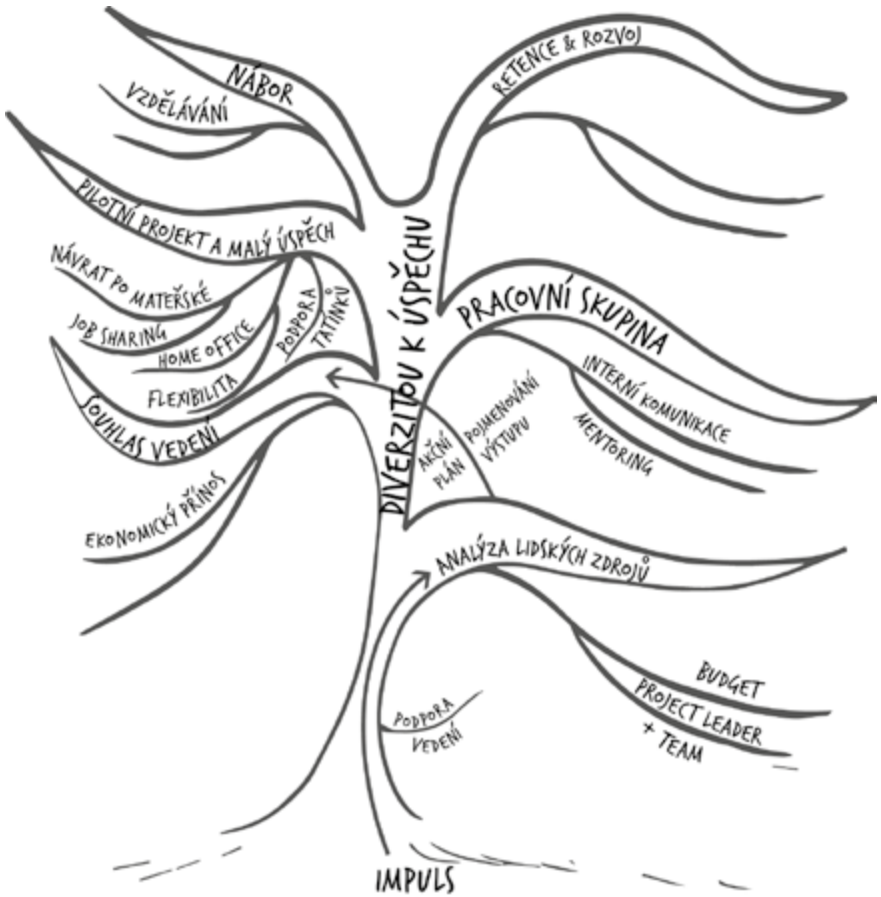
Cesta k vlastní mapě

1. Vyberte si téma.
2. Zvolte metodu tvorby mapy: program, kreslení, lepení obrázků.
3. Začněte zakreslovat všechny souvislosti, které vás napadají. Neměli byste zapomenout na témata, která jsou spojena s potřebami zaměstnaných, náklady (finanční i lidské), zodpovědnosti, klíčové osoby potřebné k realizaci programu, klíčové nástroje pro realizaci programu, ale i způsoby komunikace programu a šíření výsledků.

Abychom vám pomohli, nabízíme tvoření mapy na modelu stromu, kde je struktura jasná. Každá větev je oblast, kterou je třeba zpracovat, aby program byl funkční.



Ukázka mapy



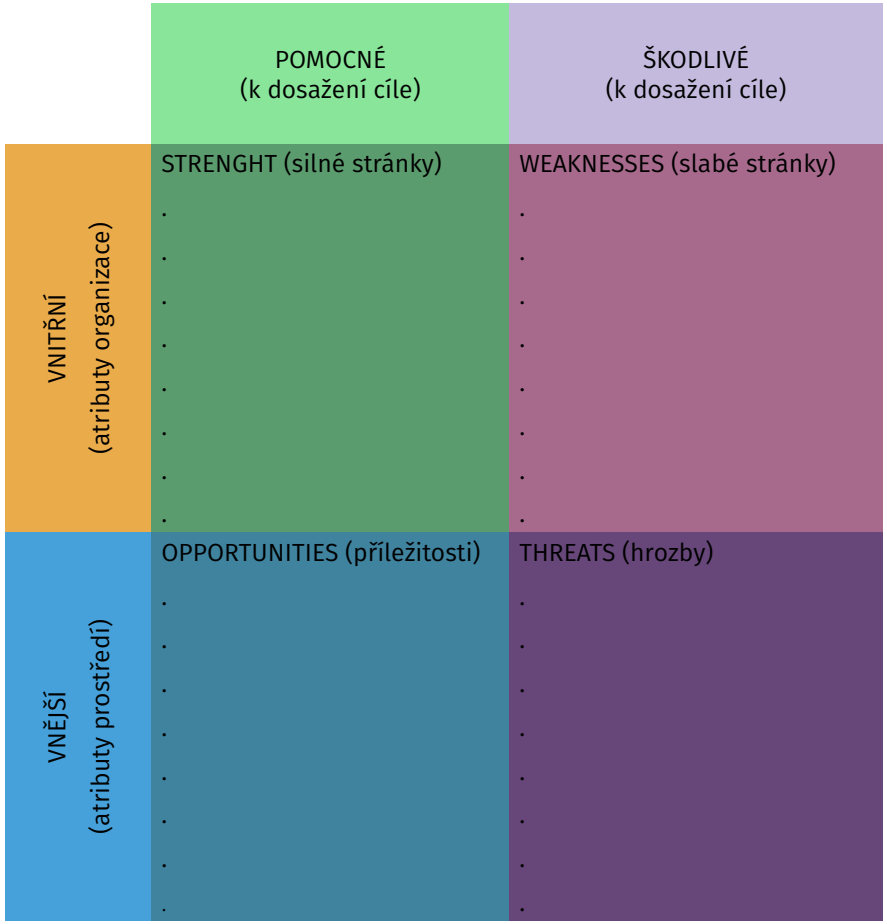
SWOT analýza

Dalším možným nástrojem je SWOT analýza, která vybraný nástroj hodnotí podle čtyř kritérií. Tato kritéria mohou pomoci definovat správný program.

Stejně jako u myšlenkové mapy je třeba vyhodnotit následující prvky tvorby programu:

- Potřeby zaměstnaných, jejich preference, zkušenosti s programy
- Náklady na tvorbu programu (finanční i lidské)
- Zodpovědnosti a klíčové osoby potřebné pro realizaci programu
- Klíčové nástroje pro realizaci programu
- Způsoby komunikace programu a šíření výsledků, vhodné nástroje komunikace
- Dosavadní zkušenosti firmy (překážky, příležitosti, realizované programy)
- Příležitosti nacházející se vně firmy (marketing, propagace dobrého jména firmy)
- Potenciál v nediskriminaci, potenciál úspory nákladů v oblasti lidských zdrojů
- Nastavení vedení společnosti a jeho (ne)podpora

V některých případech bývá SWOT analýza považována pouze za přehled uvedených skupin faktorů (vnějších a vnitřních), které přispívají či naopak znesnadňují dosažení určitého cíle. Potenciál této techniky je však daleko větší. Lze ji efektivně využít v managementu, marketingu i při koncipování nejrůznějších opatření či širších politik či programů, např. právě zaměstnaneckých.



Jak na SWOT analýzu?

Postup přípravy a sestavení SWOT analýzy není nijak složitý, má však určitá pravidla. My se na tomto místě omezíme pouze na ta základní s tím, že podrobnější informace lze nalézt v odborné literatuře[4] i na internetu:

- V první řadě je třeba si ujasnit, zda chceme provádět analýzu určitého plánovaného opatření, souboru opatření anebo celé firemní politiky, např. na podporu rovných příležitostí a diverzity.
- Následně vymýšlíme a zapisujeme veškeré relevantní faktory a vlivy, které by mohly náš „projekt" ovlivnit, např. skupinovým brainstormingem.
- Jednotlivé vlivy roztřídíme do 4 uvedených polí (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby).
- Ve chvíli, kdy máme vlivy takto roztříděny, můžeme s nimi dále pracovat. Např. seřadit je podle důležitosti či je vyjádřit číselně podle hodnocení (kladné na kladné stupnici, záporné na minusové) a vynásobit určitým koeficientem podle váhy. Na základě toho lze stanovit konečnou bilanci.
- Podle toho, které vnitřní (silné a slabé stránky) a vnější (příležitosti a hrozby) faktory převažují, lze určit jednu ze 4 strategií: strategie SO (maxi-maxi) se zaměřuje na využití silných stránek k získání výhod, strategie ST (maxi-mini) znamená využívání silných stránek k překonání hrozeb, strategie WO (mini-maxi) usiluje o překonání slabin využitím příležitostí a nakonec strategie WT (mini-mini) se snaží minimalizovat slabé stránky a čelit hrozbám.

Pokud si však na všechny tyto kroky netroufáte, již promyšlení, sepsání a utřídění základních okolností, které by mohly mít vliv na váš záměr, může být nemalým přínosem pro prosazení určitého opatření nebo programu.

4 Např. VESELÝ, Arnošt, NEKOLA, Martin (eds): Analýza a tvorba veřejných politik: přístupy, metody a praxe. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2007, 406 s. ISBN 978-80-86429-75-5. Publikace se sice zaměřuje primárně na veřejnou politiku, avšak obsahuje řadu konkrétních metod a technik, které lze s úspěchem využít I ve firemní praxi.

10 kroků k implementaci

Krok 1

Vytvoření pracovní skupiny

Programy na podporu kariérního rozvoje žen jsou náročným úkolem. Prvním krokem by proto ideálně mělo být vytvoření pracovní skupiny, která bude programy připravovat a implementovat. Je důležité, aby na přípravě programu spolupracovali lidé, kteří mají přístup k rozhodovacím pozicím a důležitým oblastem, například oddělení HR, oddělení komunikace a marketingu, oddělení vzdělávání zaměstnanců/kyň a hlavně vedení firmy.

Krok 2

Data, data, data

Druhým krokem je zjištění situace. Pro to, abyste byli úspěšní, musíte vědět, pro kolik lidí program připravujete, kdo a jaké možnosti by mohl využívat, jaké formy jsou nejvhodnější pro provoz firmy. Ptejte se svých zaměstnanců a zaměstnankyň, ptejte se svých evidencí a databází, udělejte zaměstnanecký průzkum. Tyto průzkumy můžete zadat i externě, což je často vhodnější forma, protože se dozvíte, jak zaměstnanci a zaměstnankyně vaši společnost vnímají.

Krok 3

Rozhlédněte se kolem sebe a inspirujte se

Jako třetí krok doporučujeme podívat se, jaké programy již existují u vaší konkurence a zjistit, co funguje a co bylo zamítnuto, třeba proto, že nástroj byl příliš drahý, nevhodný anebo neoblíbený. Pro příklady dobré praxe nemusíte chodit daleko, existují databáze dobrých praxí (například http://dobrepraxe.rovneprilezitosti.ecn.cz), inspirovat se můžete i u firem podobných té vaší, které jsou již o krok dál.

Krok 4

Náklady a zisky

Spočítejte si, kolik vás to bude stát. Spočítejte si také, jaký zisk vám přinese úspěšně zapojená zaměstnankyně po svém návratu z rodičovské dovolené. Odhalte všechny náklady a zisky. Připravte si strategii pro komunikaci a implementaci programů s vedením.

Krok 5

Získejte podporu vedení

V pracovní skupině již máte alespoň jednoho člena/členku vedení, teď je důležité přesvědčit i ostatní. Už máte připravený program, vybrány vhodné nástroje a spočítané náklady a zisky. Teď vás čeká jeden z nejtěžších úkolů - přesvědčit vedení, že konkrétní program je pro firmu přínosem.

Krok 6

Co je psáno, to je dáno

Programy na podporu kariérního rozvoje žen nesmí viset ve vzduchoprázdnu, je potřeba je kodifikovat, aby byla udržena kontinuita a lépe se obhajoval rozpočet. Programy zapracujte do směrnic a pracovních manuálů.

Krok 7

Naučte klíčové manažery a manažerky s programy pracovat

Právě jste úspěšně vytvořili program, o kterém víte, že je přínosem pro firmu a se kterým vedení souhlasí, ale co když ho nikdo nepoužije? Proto je důležité sejít se s klíčovými osobami (vedoucí manažeři/ky, regionální manažeři/ky atd.) a vysvětlit jim, proč byl program připraven, jaké nové možnosti přináší, kde je zakotven v politice firmy a jakými pravidly se řídí. A především – co oni jeho využíváním mohou získat: motivované a proaktivní zaměstnankyně.

Krok 8

Představte programy svým zaměstnancům a zaměstnankyním

Ve vhodnou chvíli spusťte kampaň ve firmě. Cílem kampaně je, aby všichni věděli, jaké možnosti firma nově nabízí a proč je to pro společnost důležité. Zveřejňujte osobní příběhy zaměstnankyň, které díky programu realizovaly své ambice a přinesly firmě úspěch. Nezapomeňte, že v každém newsletteru vždy zbývá kousek místa, kam se vejde medailonek spokojené zaměstnankyně.

Krok 9

Zkontaktujte rodiče, kteří jsou na rodičovské dovolené

Určitě už máte zaměstnankyně, které jsou na rodičovské dovolené. Nezapomeňte jim zavolat, setkat se s nimi a představit jim nové možnosti, které firma nabízí, a domluvit se s nimi, které nástroje využijí.

Krok 10

Monitorujte a evaluujte výsledky programu

A malá připomínka na konec, zavedením určitého programu to nekončí. Je třeba celou oblast sledovat a působnost opatření vyhodnocovat, například v rámci pravidelných vyhodnocování spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň, a podle potřeby navrhovat korektivní opatření. Jen tak se společnost bude posunovat v souladu s potřebami svých lidí.

Zpracování programu

Jméno Firmy, organizační složky:	Firma XY				
Projektový tým:	Jana Nováková, Antonín Dvořák, Milena Horská				
Projektový manažer/manažerka:	Jana Nováková				
Datum zahájení:	1. 1. 2016	Kontakt:	jana.novakova@xy.cz		
Plánované datum ukončení:	31. 12. 2020	Odkaz na intranet:	www.xy.cz/kariernirustzen		
Číslo: Rozhodnutí č. 127/16	Jméno projektu: Kariérní rozvoj žen	Dlouhodobý cíl: Dostat 30 % žen na vedoucí pozice	Cíle projektu:	Měřítko úspěchu/ Indikátor:	Finanční zdroje:
			1. Podpora kariérního rozvoje žen	1. Prohlášení společnosti	Bez nákladů
			2. Navýšení počtu žen na 30 % ve vedení společnosti	2. 30 % žen na vedoucích pozicích	Bez nákladů
			3. Fungující programy pro kariérní rozvoj žen	3. Existující program pro zaměstnankyně	Rozpočet navázaný na vzdělávací programy, analýzu potřeb
			4.	4.	
					300 000,00 Kč

Aktivity k dosažení cílů:	Důkaz splnění:	Zodpovědnosti:	Klíčové osoby z organizace:	Plánovaný termín	Průběžný stav:
Zpracování směrnice	Dokument	Milena Horská	Vedení, top management	30. 6. 2016	
Analýza potřeb žen, definice klíčových opatření	Zpráva	Jana Nováková	HR oddělení, oddělení interní komunikace	31. 3. 2016	
Zpracování procesu výběru talentek	Směrnice	Jana Nováková	HR oddělení, oddělení interní komunikace	31. 8. 2015	
Vyhledání vhodné školící firmy, lektorů/rek	Výběrové řízení	Milena Horská	HR oddělení, oddělení nákupu, vedení společnosti	31. 7. 2016	
Spuštění programu, oslovení talentek	Směrnice, informace o programu	Antonín Dvořák	HR oddělení, oddělení interní komunikace, vedení společnosti	1. 9. 2016	

Seznam zdrojů a doporučené literatury

Feminist Majority Fundation. Dostupný z http://www.feminist.org/research/business/ewb_glass.html

Glass Ceiling Theory in Sociology: Definition & Barriers. Dostupný z http://study.com/academy/lesson/glass-ceiling-theory-in-sociology-definition-barriers-quiz.html

Glass Escalator in Sociology: Definition & Effects. Dostupný z http://study.com/academy/lesson/glass-escalator-in-sociology-definition-effects-quiz.html

Kubálková, Petra. Deset kroků k Work & Life Balance. Praha: 2011, APERIO. Dostupný z http://www.aperio.cz/216/deset-kroku-k-work-life-balance

Rovné příležitosti. Dostupný z http://rovneprilezitosti.ecn.cz/

Women on the edge of a glass cliff. Dostupný z http://www.scotsman.com/lifestyle/women-on-the-edge-of-a-glass-cliff-1-535115#ixzz3zcNFAUXG

Women Empowered. Dostupný z http://women-empowered.com/2013/03/the-glass-ceiling-vs-the-glass-escalator/

Vydává:
Gender Studies, o. p. s.
Masarykovo nábřeží 8
120 00 Praha 2

www.genderstudies.cz

v roce 2016