



# ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI DO FIREM

šesté speciální vydání

Tento zpravodaj je spolufinancován Evropským sociálním fondem v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státním rozpočtem České republiky.



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



## 04:: **ROVNÉ ODMĚŇOVÁNÍ**

04:: Řekněte si o vyšší plat – s rozumem, sebevědomě a pozitivně

05:: Je třeba se zaměřit na systémy odměňování

07:: Gender pay gap ve státní správě

09:: S Véronique Goy Veenhuys o certifikaci za rovné odměňování

## 11:: **ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI V PRAXI**

11:: Firmy, které v rovných příležitostech v České republice v roce 2011 vedly

14:: Na ženách záleží... i v českém byznysu

15:: Společenská odpovědnost firem

17:: Nové marketingové trendy slibují méně genderových stereotypů v reklamě

## 20:: **CO SI MYSLÍTE O...?**

20:: Jak je možné zefektivnit boj za zmenšení genderového platového rozdílu?

## 21:: **RŮZNÉ**

21:: „Středoškolské studium nemusí určovat výběr doživotní profese“:  
Rozhovor s Janou Rešatkovou z Hewlett-Packard

23:: Možnosti sladování pracovního a rodinného života v České republice podle průzkumu  
Českého statistického úřadu

25:: HR marketing zůstává v plenkách

## 27:: **O ROVNOSTI S VAŠÍ FIRMOU**

27:: Vědomosti jako klíč k úspěchu – Gender Studies nabízí školení pro firmy

30:: Audit Rovné příležitosti: ne kontrola, ale rozvoj

Speciální vydání zpravodaje *Rovné příležitosti do firem* vychází v rámci projektu „Na křižovatce pracovního a osobního života: možnosti a bariéry“, koordinovaného Gender Studies, o. p. s.

Zpravodaj vydává:

Gender Studies, o. p. s., v roce 2012

Gorazdova 20, 120 00 Praha 2, [www.genderstudies.cz](http://www.genderstudies.cz)

Všechna čísla elektronického zpravodaje naleznete na internetové stránce:

[www.zpravodaj.genderstudies.cz](http://www.zpravodaj.genderstudies.cz)

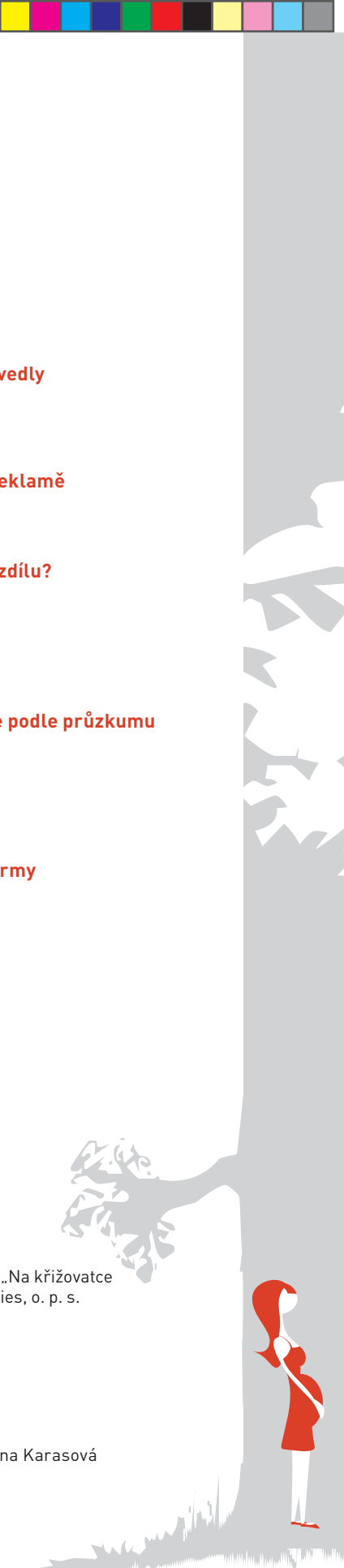
Editorka: Nina Bosničová ([nina.bosnicova@genderstudies.cz](mailto:nina.bosnicova@genderstudies.cz))

Jazyková redakce: Helena Skálová ([helena.skalova@genderstudies.cz](mailto:helena.skalova@genderstudies.cz)), Kristina Karasová

Design a obálka: Bára Mottlová

Sazba a grafická úprava: Radek Švarc

ISBN: 978-80-86520-43-8



Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

do rukou se vám dostává již šesté tištěné číslo zpravodaje Rovné příležitosti do firem, který Gender Studies tentokrát vydává v rámci projektu „Na křižovatce pracovního a osobního života: možnosti a bariéry“. Tištěná verze časopisu představuje ty nejlepší články z elektronického zpravodaje za uplynulé měsíce, tentokrát od ledna 2011 do dubna 2012.

Elektronický měsíčník, který jeho odběratelé a odběratelky pravidelně nacházejí ve svých e-mailových schránkách, přináší informace týkající se uplatnění rovných příležitostí žen a mužů ve firemní praxi, příklady z domova i ze zahraničí, ale i rozhovory s osobnostmi, které se o rovné příležitosti zasazují nebo je do firemní praxe uvádějí. K odběru elektronického zpravodaje se můžete přihlásit na <http://zpravodaj.genderstudies.cz>, kde také naleznete archiv již vydaných čísel.

V elektronickém zpravodaji jsme informovali i o projektu, jehož je zpravodaj součástí. Projekt „Na křižovatce pracovního a osobního života: možnosti a bariéry“ se blíží ke svému konci. V průběhu dvou let jsme vytvořili a koordinovali síť firem sdílejících zkušenosti z oblasti harmonizace práce a rodiny a rovného odměňování a podíleli se na organizaci dalšího ročníku soutěže o ocenění Firma roku: Rovné příležitosti (tentokrát byl věnovaný problematice rovného odměňování). Dále jsme, ve spolupráci s firmami, vytvářeli a implementovali nástroje a opatření pro sladění osobního a pracovního života a pro odstranění platových nerovností, udělovali certifikát Místo přátelské rodině a vydali studii nákladů a zisků programů zaměřených na sladění osobního a pracovního života a rovné odměňování. Jako součást projektu proběhla v Olomouci a Poděbradech informačně-vzdělávací kampaň **Čeho si ceníte víc?**

Přejeme vám příjemné čtení a doufáme, že vám zpravodaj přinese užitečné informace, které uplatníte při prosazování rovných příležitostí žen a mužů.

Tým Gender Studies, o. p. s.

## Novinky z projektů Gender Studies

Dovolujeme si vám doporučit některé publikace, jež vyšly v rámci různých aktivit organizace Gender Studies.

### Tělo v rukou společnosti

Ústředním tématem publikace je porodnictví. Publikace obsahuje právní analýzu postavení porodních asistentek, kterým oproti závazkům vůči přijaté legislativě Evropské unie český stát stále upírá legitimní provozování povolání, a tím znemožňuje rodičkám (mj.) bezpečně rodit mimo porodnice a upírá jim i právo na volbu místa porodu a porodní asistence. Zpráva z výzkumu o zkušenostech žen a jejich hodnocení porodní péče v českých porodnicích a analýza obrazu porodu v českých médiích doplňují pohled na porodnictví z dalších úhlů. Ostatní texty jsou výběrem několika dalších neméně závažných témat z oblasti reprodukčních práv žen a mužů. Je to sexuální výchova ve školách, protiprávní sterilizace žen a pracovní migrantky a jejich nucené interrupce.

### Matky samoživitelky a jejich situace v České republice a „sandwichová generace“ – kombinování práce a péče o závislé členy rodiny (děti a seniory)

Publikace shrnuje v první části fenomén samoživitelství ve vztahu k trhu práce – jeho příčiny, dopad na ženy, uplatnění žen na trhu práce, specifika a možnosti, které může zaměstnavatel nabídnout. Druhá část publikace je věnována tématu sandwichové generace: objasňuje tento pojem, blíže definuje péči a popisuje možnosti sklonění práce a péče, včetně příkladů dobré praxe.

Více o publikacích i projektech naleznete na webových stránkách [www.genderstudies.cz](http://www.genderstudies.cz). Neváhejte nás kontaktovat na e-mailu [office@genderstudies.cz](mailto:office@genderstudies.cz).



# ROVNÉ ODMĚŇOVÁNÍ

## Řekněte si o vyšší plat – s rozumem, sebevědomě a pozitivně

Nina Bosničová, Gender Studies, o. p. s.

Výzkumy ukazují, že kvůli své genderové socializaci mají ženy často jiný přístup k penězům než muži a zdají se také být méně odvážné a zručné při vyjednávání se zaměstnavatelem či potenciálním zaměstnavatelem o výši své mzdy. Pár praktických tipů, jak vylepšit své vyjednávací dovednosti, když přijde na diskuzi o platu, přináší německy píšící autorky Cornelia Topf a Gisela Amort. My se s vámi o ně v následujícím příspěvku podělíme.

Když jde o oblast vyjednávání o platu, můžeme dle expertek Topf a Amort mluvit o třech rovinách – rovině emotivní a psychologické, rovině intelektuální a kognitivní a rovině fyzické. Na emotivní a psychologické úrovni potřebují ženy posílit své sebevědomí, na úrovni intelektuální si musejí předem promyslet a připravit plán a strategii vyjednávání a na úrovni fyzické si potřebují nacvičit, jak si o určitý plat nebo o lepší mzdové podmínky u nadřízených říct.

Ve své knize z roku 2005 *Smělé ženy si vyjednávají lepší plat* popisuje Topf tři bariéry, kterým mnohé ženy, na rozdíl od většiny mužů, čelí v psychologické rovině. Dle Topf ženy častěji než muži trpí tzv. syndromem „peněz padajících z nebe“, čímž popisuje pozorování, že si jen málokdy aktivně požádají o vyšší plat. Muži si o něj říkají častěji, průměrně jednou za rok. Dále Topf tvrdí, že ženy typicky žijí v tzv. „zajetí harmonie“, tedy že ve snaze vyhnout se konfliktu nebo ho co nej-

rychleji ukončit ustupují z vyjednávání rychleji než muži. Také své úspěchy neprezentují dost důrazně. V tomto kontextu Topf cituje americkou studii o společnosti IBM, která prokázala, že výše odměny závisí ze 60 % na tom, jak dobře vás šéf zná, a jenom z 10 % na vašem výkonu. V rámci přípravy na vyjednávání o platu by si ženy měly odpovědět na otázku, co jim dává právo říci si o vyšší odměnu. To jim pomůže shromáždit argumenty, proč si zaslouží víc (např. díky svému vzdělání a kvalifikacím, konkrétním zkušenostem, svému know-how, svým schopnostem, výsledkům, úspěchům).

Na intelektuální úrovni je nejdůležitější vytvořit si vyjednávací strategii a plán, jak dosáhnout určitého cíle – v tomto případě tedy zvýšení platu. Kvalitně stanovené cíle se řídí pravidlem SMART – cíl má být: **konkrétní** (specific), **měřitelný** (measurable), **atraktivní** (attractive), **realistický** (realistic) a **jasně časově vymezený** (clear

time-frame). Amort doporučuje představit si už od začátku ne jeden, ale několik cílů - jeden maximální, jeden minimální a jeden alternativní. Úspěšná vyjednávací strategie se řídí tzv. pravidlem *KISS* (Keep it Short and Simple) - stručně a výstižně! Je důležité představit si svůj protějšek při jednání: *Co má a nemá rád, jaké má vlastnosti, zájmy a cíle? Kdy je na schůzku vhodná doba?* K vizualizaci protějšku si přidáme ideální průběh schůzky, ale nesmíme opomenout představit si i situaci, kdy se jednání zvrtné k nehoršímu, a vědět, jak na to zareagujeme.

Co se týká fyzické roviny vyjednávání, ta souvisí s pozorováním, že se ženy obvykle projevují způsobem, který je navenek staví do slabší pozice, konkrétně ženy mluví méně a nejsou obvykle tak hlasité jako muži, formulují své myšlenky způsobem, který je ve svém důsledku

omezuje (např. tvrzením ve formě otázky) a často zabírají méně místa, což se projevuje neverbálně, např. tím, že zkrčí nohy, nebo že používají „méněcenná gesta“ jako sklonění hlavy na stranu, dívání se do země apod. Návčiv modelových situací doma před zrcadlem a/nebo s lidmi, kterým důvěřují, může ženám obzvlášť pomoci právě po této fyzické stránce, protože jim umožní uvědomit si a postupně odstranit podvědomé signály, které při vyjednávání vysílají a které mohou mít na jeho výsledek negativní vliv.

S ohledem na výše popsané lze shrnout, že je nutné se na každé vyjednávání (nejenom to o platu) předem důkladně připravit a vstoupit do něj s odvahou a pozitivně.

*(Převzato ze skript projektu EQ-Train.)*

# Je třeba se zaměřit na systémy odměňování

Alena Křížková, SOU AV ČR

**Se mzdovým rozdílem 26 procentních bodů mezi průměrnou hrubou mzdou za hodinu práce žen a mužů je v současnosti Česká republika na druhém nejhorším místě v rámci sedmadvacítiky zemí Evropské unie.<sup>(1)</sup> Různé výpočty mzdových rozdílů mezi muži a ženami se liší a neexistuje žádný, který by univerzálně shrnul situaci, již genderové mzdové rozdíly představují.**

Český statistický úřad například častěji než průměry prezentuje rozdíly v mediánech mezd (střední hodnota, srovnáme-li všechny mzdy podle výše do řady). Tento výpočet pak vychází relativně „lépe pro ženy“ - což je však dáno tím, že eliminuje extrémní mzdy, které jsou sice v populaci málo zastoupené (zejména vyšší extrémy), ale jsou genderované. Na nejvýše placených pozicích se totiž nacházejí muži a tato informace je pro téma mzdových rozdílů velmi důležitá.

Jedno číslo nám toho o celém trhu práce říká jen málo. Je třeba ho vidět v souvislostech nerovností, které přímo nebo nepřímo reprezentuje. Jednak jsou **mzdové rozdíly přímým důsledkem individuálních rozdílů v míře a typu lidského kapitálu, rozdílů v odměňování za stejnou práci, rozdílů v odměňování za práci stejné hodnoty (způsobené nízkou úrovní mezd ve feminizovaných zaměstnáních), rozdílů ve volbě typů práce a rozdílů v dostupnosti jednotlivých typů práce pro**

**muže a ženy.<sup>(2)</sup>** A jednak je zde celý okruh genderových nerovností, které se nepřímo zrcadí ve mzdových rozdílech mezi muži a ženami: **rozdíly v pracovních podmínkách (typ pracovní smlouvy, pracovní prostředí, bezpečnost práce, pracovní benefity, flexibilita a autonomie v práci), prestiž zaměstnání, podíl zastoupení mužů a žen v daném sektoru, oboru nebo na pozici, jistota zaměstnání, příležitosti kariérního růstu, příležitosti kombinovat pracovní a soukromý život, možnosti dalšího vzdělávání, organizace práce - např. pracovní doba a další.**

Pokud jste si při čtení předchozích řádek říkali, že minimálně problém stejné mzdy za stejnou práci je u nás vyřešen, tento dojem je jednoznačně mylný. Statistiky, které jsou k dispozici z Informačního systému o průměrném výdělku, nám na obrovském datovém souboru umožňují vypočítat jednak rozdíl ve mzdách žen a mužů, kteří pracují na stejné pozici pro stejného zaměstnavatele, a jednak

rozklíčovat, jak velký podíl na tom mají jednotlivé výše popsané faktory (ač nejsou všechny v datech jako proměnné zahrnuty) a jak se na mzdových rozdílech podílejí individuální charakteristiky, jako je např. věk. Výsledky této analýzy ukázaly, že v České republice stále existuje významný rozdíl v odměňování žen a mužů za stejnou práci – zhruba 11 procentních bodů – a že nejdůležitějšími faktory, které mzdové rozdíly způsobují a které jsme schopni na základě těchto dat identifikovat, nejsou individuální charakteristiky, např. výše vzdělání, ale právě segregace žen a mužů do různých pozic a oborů.<sup>[3]</sup> Jak jsem již naznačila, problémem je zároveň to, že statistická data neobsahují všechny informace, které bychom k analýze potřebovali – např. údaje o rodinném stavu, počtu a věku dětí apod. Kvalitativní sociologický výzkum totiž upozorňuje, že diskriminace mateřství je velkým problémem, který významně souvisí s nastavením systému mateřské a rodičovské dovolené a celé rodinné politiky a promítá se negativně také do mzdového ohodnocení žen.<sup>[4]</sup>

Rozdíly v odměňování představují mnohem širší a závažnější problém, než si často uvědomujeme. Srovnávací studie členských zemí EU naznačují, že je třeba se na tento problém podívat také z jiného úhlu pohledu. Při přemýšlení nad mzdovými rozdíly žen a mužů bychom měli svou pozornost přesunout od deficitu mezd žen k diskriminaci v rámci politik a praktik, které jsou zakotveny v organizačních procesech, sociálních normách, tržních systémech a mzdových politikách.<sup>[5]</sup> **Je třeba se zaměřit na vliv systémů odměňování na rozdíly v odměňování žen a mužů, protože mzdové systémy neodrážejí pouze produktivitu pracujících a často nejsou**

**genderově neutrální, jak by se mohlo zdát. „Sociální normy na jedné straně a manažerské strategie na straně druhé se vzájemně ovlivňují s tržními procesy a mají významný vliv na mzdové systémy“.**<sup>[6]</sup> Typickým příkladem může být proces vyjednávání o mzdách resp. pracovních smlouvách v různých typech firem a na nejvyšších pozicích. Na řídicích pozicích totiž často nejde o žádné kolektivní vyjednávání, ale o vyjednávání individuální s velmi neprůhlednými pravidly, a na těch nižších pozicích zase často nemá místo vůbec žádné vyjednávání o mzdách nebo pracovních podmínkách. Kvalitativní výzkum genderových vztahů v managementu českých firem ukázal, že ženy bývají v takovém procesu znevýhodněny a také že obecně nižší cena práce žen bývá zneužívána tam, kde firmy potřebují „ušetřit“.<sup>[7]</sup> Společným jmenovatelem případů nižšího odměňování práce žen je totiž podhodnocení ženské práce. O tomto tématu však zase někdy příště.

Na závěr je třeba upozornit na to, že praxe může být jiná i tam, kde jsou mzdové systémy nastaveny transparentně a spravedlivě. **Příklady zemí, kde se rozdíly mezd žen a mužů, kteří pracují na stejné pozici u stejného zaměstnavatele, blíží nule, jsou severské země Švédsko a Norsko.** Základní podmínkou je např. v Norsku vysoce centralizovaná organizace mzdových systémů v součinnosti s vysokou odborovou organizovaností<sup>[8]</sup> včetně v těchto zemích samozřejmě přijímaných hodnot rovnosti, spravedlnosti a solidarity. Je však třeba upozornit na to, že dosažení všeobecně akceptované a praktikované stejné mzdy za stejnou práci je teprve začátek snahy dosáhnout rovnosti v odměňování žen a mužů.

- (1) Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010. The Gender Balance in Business Leadership. 2011. Luxembourg: Publications Office of the European Union. (Dostupné na: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=447&furtherPubs=yes>)
- (2) Křížková, A., Z. Sloboda 2009. Genderová segregace českého trhu práce. Kvantitativní a kvalitativní obraz. Sociologické studie/Sociological Studies 09-4. Sociologický ústav AV ČR, v. v. i.
- (3) Křížková A., Penner A. M., Petersen T., 2008. „Genderové nerovnosti v odměňování na stejné pracovní pozici: jeden z faktorů sociálního vyloučení žen.“ Gender, rovné příležitosti, výzkum 9 (2): 55 – 66. (Dostupné na: <http://www.gendersonline.cz/view.php?cisloclanku=2009012803>)
- (4) Křížková A., Dudová R., Hašková H., Maříková H., Uhde Z., (eds.). 2008. Práce a péče: proměny „rodičovské“ v České republice a kontext rodinné politiky Evropské unie. Praha: SLON.
- (5) Plantenga, J., Remery, Ch., 2006. The gender pay gap. Origins and policy responses. A comparative review of thirty European countries. Luxembourg: Publications Office of the European Union. (Dostupné na: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=32&furtherPubs=yes>)
- (6) Rubery, J., Grimshaw D. and Figueiredo H. 2002. The gender pay gap and gender mainstreaming pay policy in EU Member States. Manchester: EWERC.
- (7) Dudová R., Fischlová D., Křížková A., 2006. Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. Praha: VÚPSV (Dostupné na: [http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz\\_207.pdf](http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_207.pdf))
- (8) Např. Fonnefoss A., Høgsnes G. 2011. Union Competition and the Norwegian System of Wage Determination. (Dostupné na: <http://folk.uio.no/arvidf/A.%20Artikler/L%F8nnsoppjg%F8r%202000-2008/L%F8nn%20forhandler.pdf>)



# Gender pay gap ve státní správě

Václav Velčovský, MV ČR

**Ze samé povahy veřejného sektoru vyplývá, že odměňování jeho zaměstnanců a zaměstnankyň bude výrazně svázáno legislativními normami, a proto lze předpokládat, že rozdíly mezi platy žen a mužů na stejné pozici budou na základě transparentních pravidel eliminovány. V evropském měřítku je totiž právě veřejný sektor zdrojem příkladů dobré praxe a zárným vzorem inovativních personalistických opatření pro sektor soukromý. Poslední analýza lidských zdrojů v ústředních správních úřadech České republiky však odhalila, že mezi platy zaměstnankyň a zaměstnanců existují rozdíly v neprospěch žen.**

Ministerstvo vnitra, kterému na základě usnesení vlády č. 1232/2006 přísluší gesce nad personalistikou a vzděláváním v ústředních správních úřadech, provedlo v lednu 2011 dotazníkové šetření mezi všemi 26 ústředními správními úřady,<sup>[1]</sup> jehož cílem bylo analyzovat stav politiky lidských zdrojů ve státní správě jako celku. Výzkum se zaměřil na centrální státní správu v nejužším slova smyslu (bez podřízených správních úřadů a bez rozpočtových a příspěvkových organizací), tzn. na cca jednu šestinu všech zaměstnaných správních úřadů (dále jen „státní správa“). Otázky se týkaly počtu zaměstnaných, genderového složení, platu, fluktuace, diverzity, stárnutí, motivace a konkrétních HR politik.<sup>[2]</sup>

Přestože ve státní správě pracuje 60 % žen a 40 % mužů, toto rozložení se neodráží na vedoucích pozicích. Ty zauímají ženy pouze ve 34 %, přičemž je patrná tendence čím vyšší pozice, tím méně žen (žena vedoucí oddělení 40 %, ředitelka odboru 30 %, ředitelka sekce 14 %, náměstkyně 9 %). Při promítnutí analýzy věku žen vyplyne ještě jedna souvislost

– čím vyšší pozice žen, tím nižší jejich věk (vedoucí oddělení a ředitelka odboru průměrně 47 let, ředitelka sekce 39 let a náměstkyně 41 let; u mužů je věk na většině pozic srovnatelný – 46 let).

Ve srovnání s ostatními členskými státy Evropské unie patří Česká republika k lepšímu průměru co do zastoupení žen na vedoucích pozicích, a to bez afirmativní akce či explicitní genderové politiky většiny státní správy (nejmenší rozdíly mezi relativním počtem žen ve státní správě a relativním počtem žen na vedoucích pozicích mají Německo, Rakousko a Švédsko, naopak největší Belgie a Nizozemí).<sup>[3]</sup>

Struktura platu ve veřejném sektoru je regulována poměrně striktně. Nařízení vlády č. 564/2006, o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, jasně definuje zařazení zaměstnaných do platové třídy (podle náročnosti práce) a do platového stupně (podle započitatelné praxe). Přestože vláda schválila na konci loňského

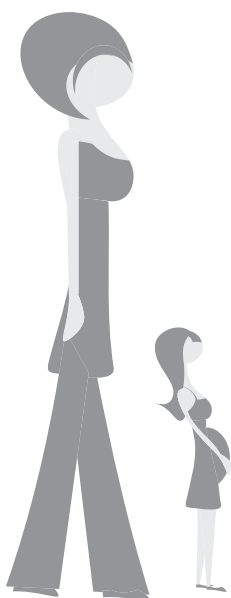
roku tzv. smluvní platy a zvláštní způsob určení platového tarifu, je jejich institut využíván pro řadové referenty a referentky státní správy zatím minimálně, podobně jako diverzifikovaná výše osobního příplatku. Osobní příplatek je nenároková složka platu v maximální výši 50 % platového tarifu (ve výjimečných případech až 100 %). Z šetření však jasně vyplynulo, že osobní ohodnocení na referentské pozici je průměrně ve výši 20 % platu, na pozici manažerské 30 % a mezi jednotlivými správními úřady ani pozicemi nejsou výrazné rozdíly.

Srovnání platů (bez odměn) mužů a žen na vedoucích pozicích ukázalo, že plat žen je vždy relativně nižší: na pozici vedoucí oddělení a ředitelky odboru o 3 %, ředitelky sekce o 12 % a náměstkyně o 7 %. Na první pohled by se dal tento rozdíl vysvětlit principem seniority (ženy na vyšších pozicích jsou mladší, a proto mají nižší platový stupeň). Při srovnání relativního věku zaměstnaných a jejich relativního platu na daných vedoucích pozicích však jasně identifikujeme gender pay gap. Pokud by neexistovala diskriminace podle pohlaví, křivky věku

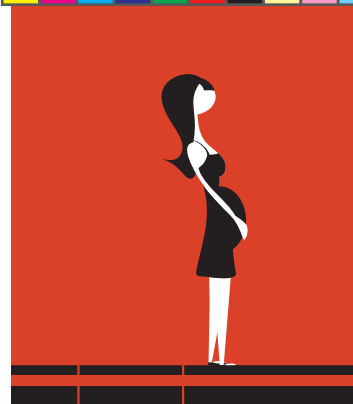
a platu by se neprotly a byly by obě nad či pod hranicí 100 % označující relativní plat a relativní věk mužů. V české státní správě je však věk ženy na pozici vedoucí oddělení o 2 % vyšší než věk muže, ale její plat o 3 % nižší, obdobně u ředitelky odboru. Na vyšších manažerských pozicích už křivky grafu s principem seniority víceméně korespondují, přičemž relativní rozdíl v platu je menší než relativní rozdíl ve věku mužů a žen. Zásadní proměnou, která může tyto rozdíly setřít, nebo naopak ještě zvýraznit, jsou odměny, které do dotazníkového šetření zahrnuté nebyly.

Interpretace výše uvedených výsledků ve srovnání se soukromou sférou je diskutabilní, protože neexistují komparovatelné (sektorové) statistiky. Přesto můžeme zobecnit, že rozdíly mezi platy mužů a žen ve státní správě sice existují, ale nejedná se o zásadní problém. Významnějším nedostatkem (s ním často kauzálně spojeným) je počet žen na vyšších manažerských postech a pouze zřídka prováděné systematické kariérní plánování.

- (1) Ústředními správními úřady jsou všechna ministerstva a dále Úřad vlády, Český telekomunikační úřad, Úřad průmyslového vlastnictví, Český statistický úřad, Český úřad zeměměřický a katastrální, Český báňský úřad, Energetický regulační úřad, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Úřad rady pro rozhlasové a televizní vysílání, Správa státních hmotných rezerv a Státní úřad pro jadernou bezpečnost. Zpět se vrátilo vyplněných 25 z 26 dotazníků.
- (2) Celá analýza je zveřejněna na webu Ministerstva vnitra ([www.mvcr.cz/akreditace](http://www.mvcr.cz/akreditace)) a Úřadu vlády.
- (3) Bližší srovnání nabízí např. komparativní studie OECD *Government at a Glance* 2009 a 2011.







# S Véronique Goy Veenhuys o certifikaci za rovné odměňování

Nina Bosničová, Gender Studies, o. p. s.

Véronique Goy Veenhuys byla jednou z vystupujících na konferenci obecně prospěšné společnosti Gender Studies, kde jsme mj. udělovali ceny vítězům soutěže o ocenění *Firma roku: Rovné příležitosti 2011*. Ocenění bylo tentokrát zaměřené na rovné odměňování žen a mužů a Goy Veenhuys je v této problematice odbornicí na slovo vzatou: působí jako ředitelka švýcarské organizace certifikující firmy právě v této oblasti.

## Jaký je v současnosti genderový mzdový rozdíl ve Švýcarsku?

Je to 19,3 %, tento údaj pochází z posledního šetření o mzdách z roku 2009 a je to celkové, souhrnné číslo. V soukromém sektoru dělá genderový mzdový rozdíl ve Švýcarsku 24 %, na federální úrovni je to 18 %.

## Jak vznikla vaše iniciativa Equal Salary (Rovné mzdy) a čím se zabývá?

Equal Salary je certifikace. Myšlenka začít s certifikací vznikla proto, že na jedné straně existují zaměstnavatelé, kteří deklarují, že podporují a praktikují rovné odměňování, na straně druhé však přetrvávají nerovnosti a genderový mzdový rozdíl. UVědomili jsme si, že zaměstnavatelé potřebují v této oblasti praktický nástroj, aby věděli, jak systémy rovného odměňování zavádět a správně používat, ale také aby měli šanci svoji dobrou praxi „dokázat“ veřejnosti a na trhu zviditelnit. Chtěli jsme vytvořit takový nástroj, se kterým by se zaměstnavatelé cítili pohodlně – a tím proces certifikace je, protože firmy jsou na něj zvyklé, např. z ISO 9000 nebo z SA 8000. A právě jimi jsme se inspirovali při tvorbě certifikátu Rovné odměňování.

## Když se firma pro proces certifikace rozhodne, koho má oslovit jako prvního?

Nejlépe nás – u nás získá informace, jaké jsou na certifikaci požadavky. Ale pak je práce předána odborníkům a odbornicím na odměňovací systémy a jejich evaluaci a samotný audit ve firmě realizují auditori a auditorky z certifikačních orgánů.

## Mají firmy o tento audit zájem?

Je to možná překvapivé (smích), ale ano, mají. Na začátku jsme opravdu netušili, jak to se zájmem bude, i proto, že jsme iniciativu nijak masivně nekomunikovali směrem k veřejnosti. Ale již v pilotní fázi za námi přišli zaměstnavatelé sami, nemuseli jsme je tedy proaktivně oslovovat my. Bylo jich 15, z toho sedm prošlo procesem certifikace a šest obdrželo certifikát a značku Equal Salary.

## Povykládejte prosím trošku blíže o certifikačním procesu a o značce Equal Salary.

Ten proces je rozdělen na dvě fáze. Nejdříve firmy musí dodat všechna mzdová data v určité podobě, kterou stanovujeme my, a také nám musí poskytnout veškeré firemní směrnice

týkající se odměňování. Zajímají nás různé proměnné, které mají dopad na individuální výšku mzdy. Vždy začínáme od politik konkrétní firmy, nemáme žádný pevný model. Tento typ přístupu firmám vyhovuje. Na základě dodaných podkladů „postavíme“ model firemní politiky související s odměňováním, který nám pomůže vygenerovat alespoň přibližnou výšku mzdy, kterou by měl ve firmě dostat každý jednotlivý zaměstnanec či zaměstnankyně. A od toho se pak odvíjí vlastní měření genderového mzdového rozdílu tzv. regresní metodou.

Po mnoho let se zaměstnavatelé vymlouvali na to, že ve firmě nejsou dva stejní lidé, které by bylo možné porovnat, a tedy ani jejich platy – s touto metodologií je to irrelevantní výmluva. V této chvíli neporovnáváme lidi, ale začínáme od modelu a vypočítáváme mzdu, kterou by měl zaměstnanec či zaměstnankyně získat za práci na konkrétní pozici včetně různých její specifikací. Tolerujeme maximálně 5% genderový mzdový rozdíl ve firmě. Pracujeme také s něčím, co nazýváme seznam speciálních případů, a ten rozdělujeme na dvě části: na diskriminaci a nerovné odměňování. Pod nerovným odměňováním rozumíme objektivně dané rozdíly, jako například získávání velkých ojedinělých talentů do firmy, za které se musí platit.

Firma získá faktickou evaluaci situace a doporučení na zlepšení do budoucna. Pak je vytvořen akční plán, který uvádí kroky, jež firma v dané oblasti podnikne, a stanovuje, v jakém časovém horizontu by se tak mělo stát. Pokud je u firmy genderový mzdový rozdíl menší než 5 %, může pak dojít k auditu. Audit kontroluje tři úrovně – strategie managementu, co se týká rovného odměňování, praktické kroky managementu k naplnění této strategie v HR procesech a dotazování zaměstnanců a zaměstnankyň přes online dotazníkové šetření a individuální rozhovory se ženami a muži, managementem a řadovými zaměstnanými a také s tzv. neutrálními a speciálními případy. Celý proces trvá 4-6 měsíců.

#### **Jak dlouho je platná značka získána auditem?**

Značka má platnost tři roky. A po jejím získání musí firma ještě projít dvěma monitorovacími audity. První monitorovací audit je realizovaný po dvou letech od získání značky a zjišťuje, jak firma plní akční plán a doporučení uložená jí v rámci auditu.

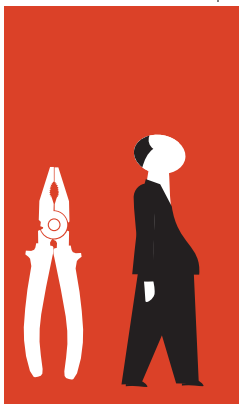
#### **Jaké jsou nejzajímavější případy firem, se kterými jste se v rámci vaší certifikace setkali?**

Certifikovali jsme různé zaměstnavatele, a to jak ze soukromého, tak z veřejného sektoru, menší i větší firmy, dokonce i církve! A právě u té církve bylo zajímavé, že i když kladou velký důraz na rovnost (všichni dostávají stejné platy), tak si díky auditu uvědomili, že ženy pastorky u nich pracují o mnoho častěji na částečné úvazky než muži pastoři, a že to takto není úplně optimální a že by u nich tedy mělo dojít jistě k reorganizaci práce.

Dalším příkladem je výrobce luxusních hodinek CORUM, jehož zástupkyně z HR oddělení nás sama oslovila. Byla to vůbec první soukromá firma, kterou jsme certifikovali. Jelikož jde o značně tradiční a maskulinní výrobní sektor, ve kterém často navíc panuje konzervativní mentalita a maskulinní firemní kultura, bylo to pro nás velké překvapení a je to známka toho, že, co se genderové rovnosti týká, je ještě pořád naděje. Pro CORUM byla otázka rovného odměňování otázkou zviditelnění všech kroků v tomto směru firmou již podniknutých – směrem k veřejnosti, k managementu i k zaměstnancům a zaměstnankyním. CORUM získal certifikát v době, kdy se výrobcům hodinek vůbec nedařilo, kvůli certifikaci však byl CORUM i v této těžké době jediným podnikem svého druhu, který s veřejností komunikoval pozitivně. Krize je doba, kdy firmy musí začít uvažovat o budoucnosti strategicky, musí se přeskupit, nabrat sílu a odvahu a vydat se vpřed – a přesně tohle CORUM udělala.

#### **Jaké jsou hlavní přínosy pro firmu, která projde certifikací a odměňuje rovně?**

Tak za prvé, bude mít přehled o tom, jak na tom je, a tedy bude v stavu otevřeně a transparentně o své situaci mluvit, a to je příjemná pozice jistoty a bezpečí. Za druhé jí to pomůže řídit se pravidly stanovenými Švýcarskem – švýcarský stát čím dál tvrději požaduje, aby zaměstnavatelé bezpodmínečně dodržovali principy rovného odměňování, i proto, že k jejich zavedení již v dnešní době mají spoustu praktických nástrojů. Dalším přínosem je úspěšná rekrutace talentů a talentek. Jedním příkladem je město Fribourg, které prošlo naší certifikací, kterou teď využívá jako pozitivní zaměstnavatelské PR a také na udržení si kvalitních (zejména) zaměstnankyň (u kterých jinak hrozí odchod i kvůli tomu, že město neplatí nikdy tak dobře jako soukromý sektor). A asi nejdůležitějším přínosem je správný přístup k demografickým výzvám, které nás všechny čekají a neminou. Je totiž hloupé mrhat talentem, který ženy představují.



# ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI V PRAXI

## Firmy, které v rovných příležitostech v České republice vedly v roce 2011

Nina Bosničová – Helena Skálová – Anna Kotková, Gender Studies, o. p. s.

V roce 2011 vyhlásila Gender Studies další vítěze soutěže *Firma roku: Rovné příležitosti*. První místo získala Česká spořitelna, druhé místo dm drogerie markt ČR a třetí místo IBM Česká republika.

### Česká spořitelna je jednička!

Jméno Česká spořitelna se v soutěži o ocenění *Firma roku: Rovné příležitosti* objevilo již dvakrát. Prvně v roce 2008, kdy tato společnost za dobrý start získala speciální cenu Gender Studies, a po druhé v roce 2009, kdy na žebříčku významně poskočila a stala se vítězem. Po pauze v roce 2010, kterou si povinně, dle pravidel Gender Studies, musela Česká spořitelna v soutěži dát, u odborné poroty opět zabodovala a zvítězila. Jak tedy firma číslo 1 pro rok 2011 podporuje rovné příležitosti?

Rovné příležitosti jsou v České spořitelně součástí firemní politiky i praxe. Od roku 2009 má tato banka *antidiskriminační klauzuli*, jejímž prostřednictvím v nejrůznějších firemních dokumentech deklaruje nulovou toleranci pro diskriminaci. Naplňovat tuto strategii pomáhají i *speciálně zřízené pozice manažerky pro etiku nebo firemního ombudsmana*. Zcela ojedinelým jevem českého firemního prostředí je *integrace podpory rovných příležitostí do profilu manažera/manažerky v kompetenč-*

*ním modelu. Za velký úspěch banka považuje prosazení rovných příležitostí ve výkonnostních kritériích (tzv. KPIs) pro seniorní management.*

Komplexně se problematikou rovnosti a nediskriminace zabývá Česká spořitelna v rámci programu přímo k tomu určenému a nazvanému *Diversitas*. V rámci něho spolupracuje úzce a úspěšně s odbory, které se kontinuálně seznamují s výstupy banky v oblasti diverzity a kladou na tuto problematiku značný důraz. Jeho zásluhou je ve Spořitelně samozřejmostí také *pravidelný sběr a analýza firemních statistik z pohledu genderu* a také celofiremní průzkumy tážící se na spokojenost zaměstnanců a zaměstnankyň i z perspektivy dodržování rovných příležitostí firmou.

Procentuální podíl žen v řídicích pozicích je v České spořitelně 35,2 %. Aby se banke toto číslo podařilo kontinuálně navyšovat, nabízí firma vícero rozvojových programů a školení pro talentované ženy s potenciálem, jako je *ženská akademie Minerva*, kterou mohou navštěvovat manažerky poboček, nebo mentoringový program *Satori* pro ženy. Česká spoři-

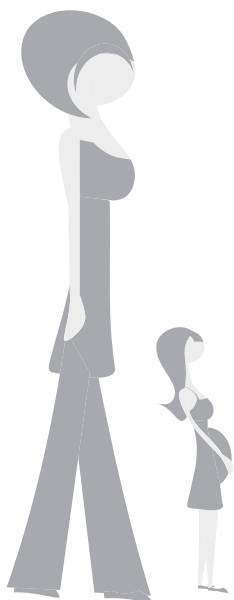
telna participuje navíc v externích mentoringových iniciativách, jakými jsou **program Odyssey firmy Vodafone** nebo **program Equilibrium Britské obchodní komory**. Navíc se ve firmě zrodila ženská síť – manažerky banky se začaly scházet neformálně po pracovní době. Oficiálnější typ síťování se děje v rámci programu Diversitas, kdy se pořádají pravidelné snídaňové diskuze, které slouží zejména k výměně zkušeností a dobrých praxí.

Stálící firemní kultury se již stal **program ČÁP** věnující se cílové skupině **zaměstnanců a zaměstnankyň – rodičů malých dětí**. Jeho cílem je udržovat kontakt s rodiči, kteří jsou na mateřské/rodičovské dovolené (MD/RD), ale také je motivovat k brzkému návratu do firmy a pomoci jim při integraci zpátky do práce (např. prostřednictvím adaptačního programu pro rodiče na MD/RD zohledňujícího specifika pobočkové sítě). Zajímavým benefitem (zavedeným v srpnu roku 2010) je **placené pětidenní volno pro zaměstnance-otce po narození dítěte**, které si mohou vybrat najednou nebo postupně, a to po dobu prvních tří měsíců věku dítěte. **Dobrou praxí je zcela jistě i poskytování měsíčního příspěvku na hlídání dítěte rodičům vracějícím se z MD/RD.**

Kromě umožnění flexibilních pracovních režimů (práce z domova, klouzavá pracovní doba, částečné úvazky) podporuje Česká spořitelna sladování osobního a pracovního života svých zaměstnanců a zaměstnankyň formou antistresového programu či volnočasovými poukázkami nebo organizací společných sportovních akcí.

Jako první banka v ČR založila Česká spořitelna klub určený pro ženy se zájmem investovat. Cílem **Dámského investičního klubu** je poskytovat ženám platformu pro **vzdělávání v oblasti financí a investic**. Ke konci roku 2010 měl klub téměř 2200 členek a začal také s organizováním dobročinného bazaru.

Plány firmy do budoucna odrážejí mj. demografické trendy – chystá se spuštění **programu Sova zaměřeného na pracovní sílu 50+**. Více pozornosti bude banka také



věnovat problematice **zaměstnávání zdravotně postižených lidí, a to v rámci programu Transitions**. Česká spořitelna dále zvažuje, jak ještě více zapojit muže do programu Diversitas a jak ještě efektivněji propojit genderovou problematiku s byznysem.

Specifikem a významným úspěchem České spořitelny je fakt, že slouží jako dobrá praxe pro celou skupinu Erste. Je to totiž zatím jediná banka ve skupině se systematickým programem na podporu rovných příležitostí. Na základě zkušenosti z České spořitelny se Erste chystá implementovat podobně zaměřený program.

## Rovné příležitosti v dm drogerie markt

Své dlouholeté úsilí v oblasti rovných příležitostí zúročila i dm drogerie markt – výsledkem je druhé místo v soutěži o ocenění **Firma roku: Rovné příležitosti 2011**. Porota pozitivně hodnotila orientaci firmy v problematice rovných příležitostí, pozitivní mzdovou politiku, existenci pozice firemního ombudsmana, systém transparentního odměňování i posuny, které firma v oblasti rovnosti dělá. Dále bylo pozitivně hodnoceno množství benefitů, existence sítě rodičů a jasný postup při řešení situací obtěžování. To vše i s přihlédnutím k tomu, že firma působí v sektoru, kde aktivní politika rovných příležitostí zatím příliš běžnou zaměstnavatelskou praxí není.

### Spravedlivý systém odměňování

Ve firmě platí jednotné mzdové tabulky pro jednotlivé pozice aktuální pro každý kalendářní rok, prémie jsou určené prémieovým řádem. Jednotný systém odměňování platí také v celém koncernu dm.

Mzdové tabulky i prémieový řád jsou interně zveřejňovány. Každému spolupracovníkovi či spolupracovnici je umožněn přístup k informacím o odměňování každé pozice ve firmě. Prémieový řád je zpřístupněn na intranetu, kde k němu mají přístup i spolupracovníci a spolupracovnice z filiálek a centrálního skladu; písemně je k dispozici na každém pracovišti.

Výše mezd i odměn je sledována ve statistikách, jako jsou přehled mezd jednotlivých středisek, výsledovka či roční sociální bilance.

Jednotný je i systém poskytovaných benefitů pro všechny spolupracovníky i pro určité pozice. Pro poskytování benefitů platí stejná zásada jako u odměňování: jedna pozice = stejné benefity. Poskytované benefity jsou zveřejněny jednak přímo v aktuálním mzdovém výměru (služební automobil, poskytování stravenek nebo závodního stravování, příspěvek na praní pracovních oděvů), tak i v interních směrnících.

V dm existuje i systém na klasifikaci práce stejné hodnoty. Mzdové tabulky se každoročně aktualizují pro jednotlivé pozice a jsou vytvářeny pro celou firmu, tzn. ne pro jednotlivých resortech nebo odděleních. Do jedné pozice jsou přímo zařazeni spolupracovníci či spolupracovnice z různých resortů i oddělení s obdobným rozsahem činnosti, úkolů, kompetencí a zodpovědnosti. Na konci každého roku se provádí podrobná analýza a audit čin-

ností v jednotlivých pozicích pro správné zařazení pozic do mzdové struktury v následujícím roce. Pokud nastala během roku podstatná změna, dochází k úpravě pozic v mzdovém systému.

### Postup při řešení šikany a obtěžování

„Ve firmě existuje interní směrnice, která je dostupná pro všechny spolupracovníky a spolupracovnice na intranetu. Téma se pravidelně objevuje v zaměstnaneckém časopise, distribuovaném všem zaměstnancům a zaměstnankyním dm. Jen za poslední rok vyšly dva větší články – jeden o zřízení funkce ombudsmana a také rozhovor s ombudsmanem,“ uvádí Alena Střížová, vedoucí resortu lidských zdrojů.

Směrnice jasně definuje pojmy mobbing, bossing, stafing, sexuální obtěžování i jejich projevy. Zpracovány jsou zásady preventivních opatření a práv jednotlivých aktérů či akterek. Důležitý je zejména jasný postup stanovený pro řešení situací tohoto typu. Předpokladem pro řešení je komunikace problému a případně sjednání schůzky s ombudsmanem, resp. ombudsmankou, která je zavázána řídit se etickým kodexem, zahrnujícím zachování mlčenlivosti a neutralitu – ombudsmanka, vystupuje jako nestranná, nezávislá a neutrální mediátorka při řešení problému. Komunikovat lze osobně, mailem, telefonicky či dopisem zaslaným poštou.

## IBM na třetím místě

Na třetím místě se v soutěži o ocenění **Firma roku: Rovné příležitosti 2011** umístila firma IBM Česká republika. Porota hodnotila kladně především práci s genderovou problematikou, přestože jde o firmu ze sektoru, ve kterém převažuje tradičně převážně mužské zastoupení, je u IBM ČR přijatelný podíl žen ve vedoucích pozicích. Pozitivní je podle poroty také skutečnost, že firma prošla genderovým auditem a snaží se implementovat doporučení z něho vzešlá. Vybíráme několik z mnoha inspirativních opatření na podporu rovných příležitostí žen a mužů, které ve společnosti fungují.

### Zvýšení zastoupení počtu žen ve vedoucích pozicích

IBM ČR se snaží zastoupení žen ve vedoucích pozicích i nadále zvyšovat. Směřuje k tomu několik iniciativ: program na podporu talentovaných žen, v jehož rámci jsou identifikovány zaměstnankyně s potenciálem růstu, je pro ně připraven individuální program včetně mentoringu s cílem akcelerace procesu jejich růstu. Pokračují také pravidelná čtvrtletní setkávání Women's Leadership Council, jejichž cílem je podpora a vzájemné posilování žen zaměstnaných ve společnosti IBM ČR prostřednictvím vzdělávání, výměnou informací a sdílením zkušeností.

### Řešení šikany či sexuálního obtěžování na pracovišti

Ve společnosti je zavedený tzv. „Concerns and Appeal Program“. Princip tohoto programu je postaven na ano-

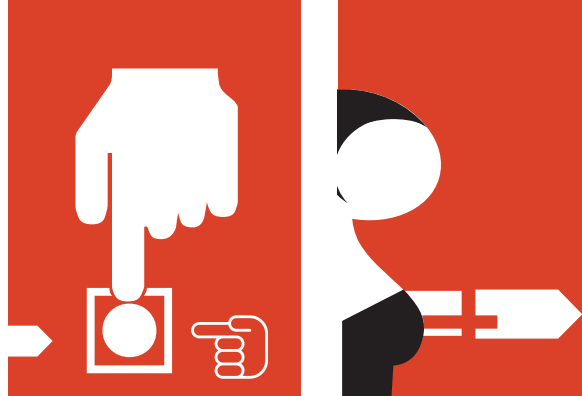
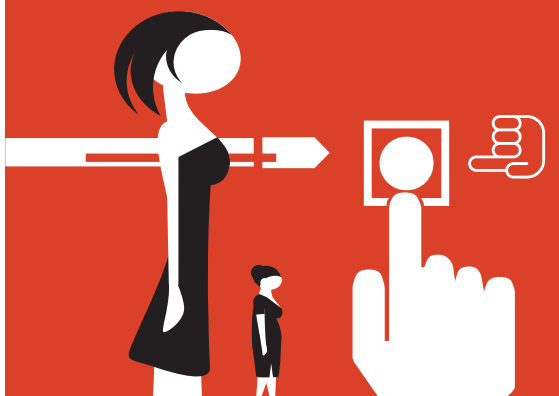
nymitě a otevřenosti. Kdokoliv ze zaměstnaných má možnost anonymně poukázat na situaci, se kterou se setká (ať již se týká přímo jeho/jí samotné/-ho či někoho dalšího). Následně se danou situací zabývá vytvořený tým, který aplikuje stanovené postupy k prošetření situace a nastavení nápravných opatření. Concerns and Appeal program je součástí vnitřních předpisů firmy, které jsou dostupné na interní webové stránce firmy všem zaměstnancům a zaměstnankyním.

### Podpora návratu pracovníků a pracovnic po mateřské/rodičovské dovolené

Podpora návratu pracovníků a pracovnic po mateřské/rodičovské dovolené je v IBM ČR součástí tzv. „Parental Leave and Return Program“. Hlavním cílem programu je podpořit zaměstnance a zaměstnankyně na mateřské a rodičovské dovolené, umožnit jim zůstat ve spojení s chodem společnosti a ponechat si přístup k vybraným vzdělávacím programům za účelem udržení a prohloubení kvalifikace (zaměstnaným je ponechán firemní počítač a umožněno připojení do intranetového systému). Zaměstnankyně a zaměstnanci na mateřské/rodičovské dovolené jsou v kontaktu s firmou, jsou informováni o tom, co je nového a jsou zváni k účasti na relevantních akcích pořádaných firmou. Součástí programu je i finanční pobídka, jejímž cílem je zvýšit zájem o návrat do zaměstnání dříve než po třech letech (pobídka je vyplácena po návratu do šesti měsíců nebo do jednoho roku). Všemi těmito opatřeními klade firma důraz na zachování pracovního statutu zaměstnaných navracejících se z mateřské či rodičovské dovolené.

Základem pro všechny uvedené programy je nepretřžitý důraz na analýzu a vyhodnocování statistik týkajících se zastoupení žen a mužů v jednotlivých pozicích a úrovních ve firmě.





# Na ženách záleží... i v českém byznysu

Nina Bosničová, Gender Studies, o. p. s.

Již několikrát jsme v našem zpravodaji informovali o studii konzultační firmy McKinsey&Company „Women Matter“ (neboli „Na ženách záleží“), která ukazuje vztah korelace mezi počtem žen ve vedoucích pozicích a finanční úspěšnosti firmy na trhu. Pokud někomu z vás připadala platnost výsledků této analýzy sporná z důvodu, že se týkají jiných zemí než ČR, teď se to může změnit. McKinsey totiž průzkum poprvé realizovalo i v českých firmách. Níže přinášíme jeho hlavní výstupy.

Tři hlavní závěry, ke kterým studie McKinsey v České republice dospěla, jsou, že ženy představují v českém byznysu nevyužitý potenciál, protože: 1) jsou nedostatečně zužitkováným zdrojem talentu, 2) pomáhají vylepšovat finanční výkonnost firmy a 3) přinášejí většinu nákupních rozhodnutí.

Z hlediska míry participace žen v české ekonomice se tato země s 56 % ocitá v poslední čtvrtině celosvětového žebříčku, a to před Polskem, Španělskem, Slovenskem, Maďarskem, Řeckem a Itálií. V horní čtvrtině tohoto žebříčku jsou Norsko (se 73 %), Švýcarsko, Dánsko, Švédsko, Nizozemsko, Kanada a Finsko. Zatímco průměrné HDP na obyvatele u první čtvrtiny států je 54.260 amerických dolarů, u poslední čtvrtiny (kam patří i Česko) jde o 21.620, tedy přibližně polovinu. Na základě tohoto porovnání McKinsey předpokládá, že v ČR existuje potenciál minimálně 3% navýšení hrubého národního produktu v případě, že by došlo k patřičnému zvýšení míry participace žen v české ekonomice.

Česká část studie „Women Matter 2011“ proběhla v 23 firmách působících v osmi různých sektorech podnikání. 16 participujících podniků patří mezi 35 největších firem v Česku, 7 je leaderem ve svém sektoru. Analýza ukazuje, že reprezentace žen v českém byznysu je nízká a v průběhu času se příliš nezlepšuje. V navštívených firmách tvoří ženy jenom 17 % všech generálních ředitelů, na řídicí úrovni pod generálním ředitelem či ředitelkou je žen také 17 %. V představenstvech je žen ještě výrazně méně – jenom kolem 4 % – a navíc jsou soustředěny v malém okruhu podniků.

Průzkum McKinsey ukázal, že generální ředitel či ředitelky se cítí být zavázány k podpoře rovných příležitostí

žen a mužů ve svých firmách a uskutečňují také konkrétní kroky k tomu, aby došlo ke zlepšení situace. Jinak je to však v případě středního managementu, kterému chybí jak přesvědčení, tak ochota se k větší podpoře žen ve svých týmech zavázat. Jednoznačným problémem je v případě některých sledovaných firem také oblast firemní kultury, která rovnosti žen a mužů nepřeje.

McKinsey sledovalo genderovou dimenzi několika prvků tzv. organizačního zdraví a výkonnosti – firemní kultura a závazek vedení, rozvojové programy, indikátory, HR politiky a infrastruktura. Pro Česko z toho nejlépe vyšly HR politiky, na které zatím firmy působící v Česku kladly důraz (43 % v porovnání s 46 % pro Evropu) a také firemní kultura a závazek vedení s 37 % (oproti „evropským“ 47 %). Největší rezervy firem působících v ČR jedle McKinsey možné vidět v oblasti indikátorů, tedy kvantitativního monitoringu, vyhodnocování a následné diskuse top managementu, např. co se povyšování žen ve firmě týče, infrastruktury (7 %) a rozvojových programů, jakými jsou mentoringové a coachingové možnosti (12 %). Prostor ke zlepšení je v českých firmách také v oblasti flexibilních pracovních úvazků a personalizovaných kariérních plánů pro ženy.

Podle McKinsey na ženách záleží nejen jako na zaměstnankyních, ale také jako na zákaznicích. Dle studie ženy v Česku utratí za týden o 9 bilionů Kč více než muži a přinášejí 63 % všech nákupních rozhodnutí; v USA je to ještě více – až 85 %.

## Zdroj:

McKinsey & Company 2011, letáček „Unlocking the Full Potential of Women in Czech Business“.





# Společenská odpovědnost firem

Tomáš Nejedlo, Business Leaders Forum

Od roku 2003, kdy Business Leaders Forum a Italská obchodní a průmyslová komora v ČR jako první v ČR představily na svých konferencích koncept společenské odpovědnosti firem (CSR) české veřejnosti, uteklo mnoho vody. Za tu dobu se vystřídal několik vlád, ekonomika prošla bouřlivým vývojem nahoru i dolů. Také koncept CSR prošel různými stádii vývoje i chápání. V mnoha hlavách stále přetrvává mínění, že CSR se rovná PR nebo je synonymem pro filantropii a charitu – naštěstí se však tato skupina zmenšuje.

Koncept CSR se zároveň dostává do dalších oblastí, jako jsou státní správa a samospráva, neziskový sektor i na půdě akademií a universit. V současné době se finalizuje český překlad nově vzniknuvší necertifikační normy ISO 26000:2010 pro společenskou odpovědnost. Přesto možná není na škodu vrátit se k podstatě a nabídnout těm z vás, co o implementaci konceptu CSR teprve uvažují, jeden pohled, jak začít.

Tak jako při každém zavádění nového systému, je třeba jednotlivé činnosti rozdělit do několika kroků. Obecně platí známé: plánování, provedení, zlepšování a hodnocení. Během těchto čtyř základních kroků je třeba být otevření reflexi a umět na signály reflexe reagovat. **Plánování** pak můžeme rozdělit do 6 kroků:

1. Nelze zavádět funkční koncept CSR bez **závazku managementu**. Pokud se vrcholový management veřejně nezávazně podporovat proces zavádění a poté naplňování konceptu CSR, pak celkový výsledek nebude přesvědčivý s konkrétními výsledky, které by organizaci přinesly hmatatelný a dlouhodobý prospěch. Vedení zároveň musí alokovat zdroje a sestavit CSR tým.

2. Každá organizace má mnoho stakeholderů, jež svou činností pozitivně i negativně ovlivňuje (např. zákazníci, zaměstnanci, obyvatelé v okolí organizace atd.). Zároveň opačně další stakeholderi kladně nebo pozitivně ovlivňují chování a plány organizace (např. odbory, samospráva, státní správa, aktivisté, NGO, „sousedé“ atd.). Z těchto všech stakeholderů je třeba **vyčlenit ty klíčové a zjistit jejich očekávání a potřeby**, které musí být uspokojeny. Klíčové stakeholdery je nutné do procesu zapojit ve všech fázích implementace.
3. Dalším krokem je **stanovení hodnot a principů**, dle kterých již organizace provádí nebo chce provádět svoji činnost. Většina organizací v současné době již má minimálně definovanou firemní kulturu a hodnoty, které jsou pro ni při každodenní činnosti rozhodující. Většinou jsou psané, např. formou etického kodexu, jindy založené na zvykovém uplatňování. Uvedme si příklad stakeholdera z pilíře sociálního – zaměstnanec: organizaci je hodnotou mít zaměstnance vzdělané a rozvíjející se. Nebo příklad z ekonomického pilíře:

pro vlastníky a investory jsou hodnoty organizace postaveny na transparentnosti vlastní činnosti.

4. Abychom věděli, jak si stojíme a které prvky konceptu CSR již používáme, je třeba **provést analýzu současného stavu**. A to jak vnitřních, tak vnějších zdrojů. Vzhledem k tomu, že koncept CSR vychází z dobrovolného konání nad zákonný rámec, je třeba analyzovat, jak vysoko jsme nad rámec zákona v dobrovolných činnostech. Dále si provedeme „inventuru“ svých činností, zda splňují kritéria CSR – jak komunikujeme tyto činnosti stakeholderům, jaké máme finanční a kapacitní zdroje, projdeme firemní politiku a zásadní dokumenty, zda a jaká jsou specifika spojená s předmětem činnosti organizace i jaká máme očekávání přínosů s implementací konceptu CSR.

Je také dobré provést analýzu okolí, tj. srovnání naší výkonnosti s nejlepší praxí v oboru, provést průzkum CSR aktivit a nástrojů konkurence a umět reagovat na možné externí podněty.

5. Dále si musíme **stanovit cíle**. Proč jednotlivé aktivity děláme a hlavně co nám to má přinést (např. organizace chce šetrně přistupovat k životnímu prostředí – v ekonomickém pilíři si za cíl dá environmentální řízení dodavatelů, v pilíři životního prostředí má za cíl podpořit u svých zaměstnanců využívání jízdních kol k dopravě do zaměstnání a z něj).

6. Na základě zpracování všech těchto kroků můžeme přistoupit k důležitému kroku, k **sestavení akčního plánu**. Vyjmenujeme CSR aktivity, které budeme provádět, vyčleníme zdroje, určíme pravomoci a odpovědnosti a stanovíme časový plán.

Následuje doba **implementace** s reflexí, tj. zavádění konceptu CSR dle plánu a harmonogramu do každodenního života organizace. Vždy je dobré začít s menšími činnostmi, které rychle přinášejí pozitivní změny, díky nimž si získáme širokou podporu nebo narušíme nedůvěru ke změnám.

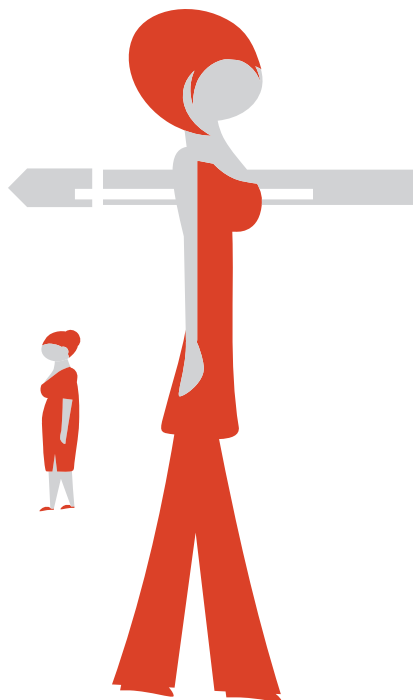
Proces implementace je třeba po celou dobu **monitorovat** na základě dopředu určených indikátorů. Indikátory můžeme použít z činností běžné praxe (např. fluktuace, počet odškolených hodin, počet zmetků, snížená nemocnost atd.) nebo si je vytvoříme, neboť jsme je dosud nepotřebovali sledovat. (Počet nahrazených úsporných světel, snížení potřeby detergentů atd.)

Výsledky snažení je třeba **reportovat** jak managementu, tak zainteresovaným stakeholderům. Nezapomeňte na známou pravdu, že důvěra v proces se buduje těžko, ale ztratit ji můžete lehce. Využít můžete např. CSR reportů, intranetu, webových stránek či firemních blogů nebo interních či externích zpravodajů a časopisů.

Po vyhodnocení výše uvedených kroků je třeba proces posunout výše či reagovat na drobné nezmary a vytvořit **opatření na zlepšení**.

Užívání konceptu CSR v organizaci není jednorázovou akcí, ale je to živý proces, který je třeba kultivovat, inovovat a reagovat na očekávání stakeholderů, kteří se mohou v průběhu času měnit zrovna tak jako jejich očekávání.

Výsledek úspěšné implementace konceptu CSR vám získá konkurenční výhodu, udrží kvalitní a motivované zaměstnance, rozšíří množství informovaných loajálních zákazníků a vaše organizace získá vynikající renomé s respektem k vaší činnosti. A to za pokus stojí.







# Nové marketingové trendy slibují méně genderových stereotypů v reklamě

Jana Doválelová

O nových trendech v marketingu se hovoří převážně v souvislosti s rozvojem tzv. „nových digitálních médií“, jako jsou internet, mobilní telefony, tablety atd. Jejich společnými znaky jsou interaktivita, přenosnost, schopnost vytvářet komunity, možnost třídění informací, schopnost generovat akce a transakce. Pro marketéry a marketérky je to výzva, cílové skupiny se stávají velmi fragmentovanými, což vyžaduje personalizaci a větší adresnost reklamních sdělení. Nahrává tento vývoj postupnému ústupu rozlišování zákazníků z hlediska klasických sociodemografických charakteristik, jako je pohlaví a věk? Teoreticky ano. Prakticky je pro firmy obtížné prozkoumat zájmy a potřeby nově vznikajících segmentů zákazníků a zákaznic a inovovat dle toho jak své produkty, tak obsah komunikace. Zatím jsme spíše na počátku cesty.

## Jak (ne)komunikovat na digitálních platformách

Povaha „nových médií“ zcela mění směr marketingové komunikace z „one-to-many“ k „one-to-one“, marketér či marketérka ztrácí v této sociální interakci výsadní mocenské postavení, stává se jedním z mnoha příspěvovatelů, diskutérů a promotérů. Lidé přestávají pasivně přijímat informace, ale sami si aktivně vybírají obsah (a to i reklamní), který chtějí konzumovat.

Tento nový způsob marketingového uvažování nás může svádět k optimismu ohledně stereotypního využívání mužských a ženských postav, činností, rolí a hodnot a pesimismu ohledně budoucnosti genderového marketingu, který se v tomto kontextu jeví jako zbytečný nástroj. Nová segmentace by totiž měla vycházet ze samotného produktu, a tudíž z podrobného prozkoumání potřeb cílové skupiny. Bohužel to není tak jednoduché. Marketingoví specialisté a specialistky (mnohdy přímo majitelé a majitelky) menších a středních firem zareagovali co do způsobu a formy komunikace rychleji a flexibilněji (začali využívat sociálních sítí, mobilního marketingu i vyhledávačů), ale mnohdy jim chybí nástroje k rozpoznání skutečných potřeb zákazníků a zákaznic. Sdělení se tedy mívá účinkem, neboť není správně adresováno a formulováno. Velcí zadavatelé reklamy zůstali v zajetí

konvenčního způsobu uvažování o reklamě a do „digitálních“ médií sice poslali spoustu peněz, ale nakoupeného prostoru využili „tradičním“ způsobem – stejný banner či PR článek na všechny weby, případně několik přísně kontrolovaných textů v rámci search engine marketingu. Personalizace sdělení se přitom odehrávají podle stále stejných sociodemografických charakteristik. Tento stav marketérovy/marketérčiny myslí se samozřejmě mění, ale oproti překotnému vývoji v technologiích dosti pomalu. Důvodů vidím několik.

## Data, kam se podíváš

První brzdou v implementaci větší personalizace komunikace je lpění na „tvrdých“ datech. Obzvláště velké firmy byly zvyklé dlouhá léta vycházet ze stejných výzkumů sledujících spotřebitelské a mediální chování. V ČR jsou od roku 1997 primárním zdrojem data Market&Media&Lifestyle společnosti Median. Jak uvádí sama společnost Median na svých webových stránkách,<sup>(1)</sup> získaná data vypovídají o tom, jakou cílovou skupinu zákazníků či zákaznic hledat, kde ji najít a jak ji oslovit. Takto definované segmenty mají samozřejmě jen malé uplatnění v nových směrech marketingového uvažování. Standardizovaný dotazník, navíc v rámci longitudinálních výzkumů, nemůže odrážet momentální potřeby úzce profilovaných skupin.

Další překážku vidím ve složitosti nového mediálního prostředí. Jak se orientovat v novém mediálním prostoru? Jak definovat cílovou skupinu, když ne na základě dat, a jak ji efektivně zasáhnout? Stručné odpovědi a jednoduché recepty na tyto otázky vám bohužel nedám, řeší to prakticky všichni marketingoví specialisté a specialistky digitálních médií s použitím celé škály nástrojů, poznatků řady vědeckých disciplín a do jisté míry i vlastní intuice.

A nemůžeme se vyhnout otázce návratnosti vynaložených investic. Digitální média jsou velice dobře měřitelná až do poslední konverze, což je sice skvělý sluha, ale zlý pán. Zatímco u tradičních médií je ne vždy možné přesně vyčíslit hodnoty, které ta či ona kampaň přinesla, u digitálních médií se řada marketérů/marketerek soustředí pouze na čísla, počítá v dané chvíli doslova každou korunu a dlouhodobější cíle jako budování brand awareness či vztahu k zákazníkům a zákaznicím (nalezení brand ambassadors atd.) jdou stranou.

### Žili pod jednou střechou, ale obývali zcela jiné světy<sup>(2)</sup>

Klíč k genderově senzitivnímu způsobu komunikace v reklamě je podle mě ukryt právě v samotných kořenech diskuze o nových marketingových nástrojích. Pohlaví jako základní sociodemografická charakteristika cílové skupiny zatím nemizí a nerozpouští se ve vějíři dalších možných způsobů segmentace. Zároveň se v digitálním světě nekoná žádné libovolné přebírání identit, neboť se ukazuje, že čím větší procento populace se k online světu připojí, tím víc se tento svět stává odrazem offline světa. Hranice přijatelného chování pro jednotlivá pohlaví se ale samozřejmě posouvají v obou světech (o tom, jak bolestně pomalu, blíže v boxu 1). A právě stále promyšlenější použití nových marketingových nástrojů by mohlo přispět k tomu, aby marketingoví specialisté a specialistky reagovali na tyto (i jemné) změny v postojích a hodnotách společnosti rychleji. První nedokonalé pokusy už se na trhu adaptují.

**Jednotlivá pohlaví se stala pro mnohé výrobce zcela novými trhy.** Produkt je přitom inovován tak, aby odpovídal (marketingovými specialisty a specialistkami identifikovaným) potřebám těchto staronových cílových skupin. Přesto je zde neschopnost vystoupat ze zajetí stereotypů naprosto zřetelná. Automobilky nabízejí ženám „auto pro ženy“. Z marketingového hlediska velmi úspěšná kampaň na Ford Fiesta<sup>(3)</sup> naplnila před pár lety stránky módních magazínů, zdůrazňována byla barevná škála vyráběných aut, vozy byly prezentovány jako módní doplněk. Ženský magazín Marianne<sup>(4)</sup> zase letos propaguje Peugeot 207 SW v limitované edici, auto vyladěné ženami pro ženu – trendy módní doplněk, který nejen sluší, ale především slouží. Zadáte-li si do vyhledávače „auto pro ženy“, vypadne vám hned několik alternativ, všechno samozřejmě malá auta. Generaci singles objevili výrobci rychlobrátkového zboží a elektroniky, svobodným mužům jsou nově nabízeny pračky či prací prášky, jejichž společným znakem je „blbuvzdornost“ (nalož, nasyp, zapni). Muži jsou sice schopni se postarat o domácnost, ale nechtějí tím (na rozdíl od žen) ztrácet čas. Zajímavé je, že posedlost novými technologiemi, tradičně mužům připisovaná, jako by se na domácí spotřebiče nevztahovala.

**Staré cílové skupiny jsou oprášený** a marketéři a marketérky s nimi začínají „skutečně“ komunikovat. Unilever ve Velké Británii v rámci propagace aviváže Comfort Pure<sup>(5)</sup> vytvořil skupinu ženských ambasaderek Yummy-mummy, které několik měsíců vybíraly nejpohodlnější oblečení pro své děti. Pohodlí bylo identifikováno jako primární hodnota zmíněné aviváže. V závěru proběhla módní přehlídka v centru Londýna. V pozadí stojí myšlenka, že ženy se při rozhodování o koupi zboží spoléhají na své sociální sítě, radí se s kamarádkami, sdílejí své zkušenosti.

Zajímavý pohled v této souvislosti nabízí antropolog a marketingový poradce Joseph Carrabis,<sup>(6)</sup> který navrhuje nesoustředit se na muže a ženy jakožto dvě pohlaví, ale na femininní a maskulinní způsob uvažování. Toto rozlišení sice stále odkazuje ke stereotypu svázanosti většiny mužů a žen s určitým způsobem uvažování, nic-

## Kauza „Vyměň starou za novou“.

Ve sborníku *Gender a marketing*<sup>(8)</sup> vydaném v roce 2008 se podobným tématem ve svém článku „Gender marketing: výměna starých genderových stereotypů za nové?“ zabývala Petra Jedličková. Z podkapitoly Proč gender přestal prodávat? citují: „Vyměňte vaši starou za novou!“, křičel slogan reklamní kampaně firmy Hewlett Packard, která propagovala svoje nové tiskárny, jejichž koupě byla možná i jako výměna za starší typ tiskárny téhož výrobce. Nebylo to před 50 lety, ani před 30 lety, ale přesně před 10 lety, kdy tato renomovaná IT firma propagovala své zboží pomocí stereotypů, za které se dnes jistě hluboce stydí. Propagace výpočetní techniky prostřednictvím zakoreněného předsudku, že ženy nemají ve výpočetní technice místo nikde jinde než jako sexuální objekt použitelný leda tak pro propagaci (nebo pro legraci), byla bohužel v roce

1998 běžnou záležitostí v marketingu IT produktů. Co se za tu dobu změnilo? Možná, že se firma Hewlett Packard poučila, možná, že prostě jen zjistila, že mezi potenciálními zákazníky, kteří kupují její zboží, patřily ženy. Dnes by s takovou reklamou neprodala ani podložku pod myš, své bodíky u zákaznic získává hrdým přístupem k sociální odpovědnosti firmy“ (str. 22). Jak hluboce se Petra Jedličková mylila, ukázalo uplynulých deset let. Loni na nás stejné poselství s pro ni neobvyklým „vtipem“ připravila firma Škoda ve svém spotu na novou Fabii<sup>(9)</sup>. Celý spot ke zhlédnutí na stránkách <http://www.tvspoty.cz/skoda-auto-vymente-starou-za-novou/>. Navíc by mě vůbec nepřekvapilo, kdyby tento anachronický žert byl cílen na ženy, což je standardní segment, kterému jsou určeny malé vozy.

## Ženy jsou častěji schopny přijmout maskulinní způsob uvažování než muži femininní.

Tato skutečnost se zásadně odráží v médiích jakožto jednom z prostorů pro implementaci marketingové komunikace. Jak ukázala celá řada výzkumů, zdánlivě genderově neutrální média, např. zpravodajská, jsou postavena spíše na „maskulinních principech“. Podle mého názoru je otázkou času, kdy se objeví skutečně zajímavé médium postavené na „femininním principu“, které bude do značné míry ignorovat tradiční ženská témata, jako jsou kráska, děti, rodina, a bude nabízet kvalitní informace pouze jinou formou. Naproti tomu tzv. „mužské magazíny“ mají ze stejného důvodu velmi omezený prostor pro inovaci. I nadále tak bude docházet k podobným faux pas jako v případě staronového online mužského magazínu Rednews.cz, který je strukturován

do témat: holky a sex, adrenalin, kombat, hi-tech, auta, fun & games, showbiz, styl, videa, fotky, kočka dne. Jeho tvůrci přitom v tiskové zprávě<sup>(1)</sup> obhajují své místo na trhu následovně: „*RedNews je magazín pro muže všech věkových kategorií a zájmů, jsem přesvědčený o tom, že si tam každý najde to své. Moderní muž se už dávno nezajímá jen o holky, fotbal, auta a pivo. Proto čtenářům nabízíme opravdu široké spektrum témat,*“ říká Pavel Krbec, ředitel sekce internetu a ostatních interaktivních služeb a doplňuje přednosti nového portálu: „*Zaměřili jsme se také na design, který je luxusní a zároveň jednoduchý. Myslím, že RedNews je příkladem moderního portálu pro muže, a věřím, že si najde mnoho pravidelných čtenářů.*“

méně skrývá velký potenciál v tom, že otevřeně přiznává, že nás pohlaví jako sociodemografická charakteristika vlastně vůbec nemusí zajímat (více viz box 2). Carrabis totiž zdůrazňuje, že hlavní rozdíly nevycházejí z fyziologie našich potenciálních zákazníků či zákaznic, ale z neurologie. Nebudu se tady zabývat konkrétními charakteristikami toho či onoho způsobu uvažování, dám jen malý příklad. Mohu jako muž vybírat sněhový pluh, ale uvažovat přitom femininně, což nutně neznamená, že si zvolím růžový, ale budu se zajímat o širší souvislosti – např. vlivu na životní prostředí. Pro marketéry a marketérky je tento koncept velkou výzvou třeba při designování webových stránek – nestačí zvolit fialkové a černé pozadí, ale jinak pracovat s odkazováním, tříděním informací apod.

### Bude budoucnost růžová?

Stále žijeme v zajetí genderových i jiných stereotypů. Nelze ani očekávat, že reklama bude vytvářet nové způsoby uvažování. Určitý posun v tomto směru nicméně vnímám, a čím větší tlak na sociální zodpovědnost firem bude česká společnost vytvářet, tím kultivovanější cesty práce se stereotypy budou nuceni marketéři a marketérky hledat. Je třeba si uvědomit, že některé kampaně hlavně velkých firem na (a za) hranici vkusu s negativní reakcí společnosti počítají a hlasitou odezvu chápou jako jeden z nástrojů budování povědomí o produktu. Menší firmy bohužel stereotypů používají více prvoplánovitě a ženské tělo prodává vše od mléka po tmely. Těžko říct, která z variant je pro firmu z hlediska budování brand awareness a brand loyality více krátkozraká.

A zatímco genderový marketing je u nás stále respektovanějším nástrojem, v souvislosti s věkem se žádná podobná diskuze téměř nevede. Stereotypní zobrazování seniorů se nejvýrazněji objevilo v reklamě Komerční banky na spoření<sup>(2)</sup>, jinak jsou jako cílová skupina spojování s obligátními produkty jako kloubní výživa či důchodové pojištění. Serióznější pokusy o prozkoumání a redefinici potřeb českých seniorů a senierek jsou zatím, zdá se, v nedohlednu.

- (1) <http://www.median.cz/index.php?lang=cs&page=1&sub=1>
- (2) Citát vypůjčen z filmu Luční harfa – <http://www.csfd.cz/film/12767-lucni-harfa/>.
- (3) [http://www.mindshare.cz/co-nabizime/pripadove-studie/@ford\\_fiesta](http://www.mindshare.cz/co-nabizime/pripadove-studie/@ford_fiesta)
- (4) [http://www.marianne.cz/clanek/5135/auto\\_marianne\\_odhaleno\\_je\\_krasne\\_spolehlive\\_a\\_bezpecne.html](http://www.marianne.cz/clanek/5135/auto_marianne_odhaleno_je_krasne_spolehlive_a_bezpecne.html)
- (5) <http://www.ogilvypr.com/en/case-study/unilever>
- (6) [http://www.imediaconnection.com/profiles/iMedia\\_PC\\_Bio.aspx?ID=3490](http://www.imediaconnection.com/profiles/iMedia_PC_Bio.aspx?ID=3490)
- (7) <http://www.tvspoty.cz/komerční-banka-spoření-od-komerčky/>
- (8) <http://www.rovneprilezitosti.cz/admin/upload/0a348316d1/c76e3c9bcf.pdf>
- (9) <http://www.tvspoty.cz/skoda-auto-vymente-starou-za-novou/>
- (10) <http://tv.nova.cz/clanek/pressweb/novy-online-magazin-pro-muze-rednews-spusten.html>



## CO SI MYSLÍTE O...?

# Jak je možné zefektivnit boj za zmenšení genderového platového rozdílu?

**Alexandra Jachanová Doleželová,**  
ředitelka, Gender Studies, o. p. s.

Nejdřív je důležité změnit společenské mínění, to znamená, že pozice, které jsou převážně vykonávány ženami, by neměly být hodnoceny méně než pozice, které jsou vykonávány muži. Proč jsme ochotni někomu zaplatit více za to, že nám opraví počítač, než za to, že nám pečuje o nemocné rodiče či prarodiče?

Pak se musíme zbavit diskriminace v platech. Firmy si musejí přiznat, že nehodnotí ženy a muže bez rozdílu. Udělat si statistiky, kde si poměří, zda hodnotí ženy a muže stejně, a zjištěné rozdíly se snažit odstranit. Důležité je hodnotit lidi podle toho, jakou kdo vykoná práci, nikoliv podle toho, kolik si za ni řekne. Firmy se také musí podívat na různé pozice, zda ty, kde jsou více zaměstnány ženy, nejsou podhodnoceny, i když je pro ně potřeba větší kvalifikace.

A jako poslední je potřeba vyvinout kontrolní mechanismus. Firmy by povinně měly procházet audity (v první řadě firmy se státním podílem nebo úřady veřejné správy), kde by se prošetřilo, zda ženy a muži mají stejné mzdy. Pokud ne, je potřeba nastavit sankce.

**Pavla Boučková, advokátka, Poradna pro občanství, občanská a lidská práva**

Obávám se, že na tuto otázku lze dát velké množství odpovědí. Lze na to ale jít též tak, že budeme přemýšlet, které postupy nevyužíváme vůbec nebo málo. Firmy těžko přesvědčíme, aby s genderovými platovými rozdíly něco dělaly, pouze argumen-

tem, že diskriminace v odměňování je nespravedlivá. Mnohem účinnější může být objasňování ekonomické nevýhodnosti genderově podmíněných platových rozdílů nebo takových postupů, které genderové rozdíly v odměňování zakrývají nebo generují. Tím mám na mysli třeba skutečnost, že pokud za stejnou práci platím zaměstnancům různou odměnu, nemohu očekávat, že budou pracovat se stejným nasazením. Nebo to, že netransparentní systém odměňování může firmě způsobit značné ekonomické ztráty, protože umožňuje, aby odměny byly přiznávány zcela svévolně bez ohledu na pracovní výkon a výsledky zaměstnance. Zkrátka, představit rovné odměňování jako nástroj, který umožňuje firmám omezit ekonomické ztráty a plně využít pracovní potenciál svých zaměstnanců.

**Marek Řezanka, demograf**

Tento ukazatel je zapotřebí očistit od vlivů různých rušivých struktur (věkové, vzdělanostní atd.) – potom jeho hodnota bude reálněji vypovídat o podílu diskriminace na trhu práce, i když tuto diskriminaci stále nebude s to jednoznačně číselně vyjádřit.

Podpora stejné mzdy za stejnou práci je jistě ušlechtilým cílem. Zde je podle mě třeba působit hlavně na média ve smyslu překonávání stereotypů z minulosti a upozorňování na případy, jež diskriminací zavánějí. Jde o to, aby rovné zacházení za stejných podmínek bylo samozřejmostí. Zároveň bych ale kladl důraz – a možná ještě větší – na úpravu částečných úvazků jako nástroje, jenž bude v ČR sloužit ženám i mužům a jenž povede k lepšímu propojení rodinného života s pracovním. Zde velmi zaostáváme za průměrem Evropy.



## RŮZNÉ

# „Středoškolské studium nemusí určovat výběr doživotní profese“:

## Rozhovor s Janou Rešátkovou z Hewlett-Packard

Nina Bosničová, Gender Studies, o. p. s.

Poprvé jsem Janu Rešátkovou slyšela o ženách v IT mluvit před pár lety, kdy jsme spolu s několika lidmi z její firmy uspořádali pro dvě středoškolské třídy den otevřených dveří v Hewlett-Packard. Již tehdy mě oslovila její zanícenost pro obor informačních technologií a také způsob, jakým vysvětlovala, proč může být sázka na „počítačovou kariéru“ to pravé ořechové i pro dívky. V našem rozhovoru Rešátková mluví o své vlastní dráze v IT sektoru a také radí dnešní mladé generaci, jak co nejlépe postupovat při volbě budoucí profese.

**Jak jste se vy jako žena dopracovala k práci v dost maskulinním oboru, IT? Jakými pozicemi jste v Hewlett-Packard již prošla a která z nich vás bavila nejvíce?**

Začnu druhou částí vaší otázky – do HP jsem nastoupila na pozici obchodního zástupce pro oblast státní správy. Tu jsem po pěti letech vyměnila za zákazníky z telekomunikační oblasti a teď druhým rokem pracuji na pozici channel manažera v oblasti prodeje HP softwaru v subregionu Čechy, Slovensko a Polsko. Pestré produktové portfolio HP, dodávky aplikačních řešení, řada technických i netechnických školení vedly k mému širokému záběru v oboru IT. Současnou pozici si užívám, mohu v ní zúročit jak obchodní, tak technické zkušenosti a znalosti.

Po pravdě řečeno, k práci v IT jsem se nedopracovala, ale pevně jsem se pro technický obor rozhodla na střední škole. Mnou zvo-

lená škola neměla s technickými obory sice nic společného, ale předměty jako ekonomie, podnikové účetnictví či právo mne přesvědčily, že jde o problematiku, která mi nic neříká. Ačkoliv jsem opouštěla střední školu jako premiant s vyznamenáním, další kroky vedly k samostudiu matematiky a fyziky, abych později zvládla přijímací zkoušky na vysokou školu technického zaměření. A to se povedlo. Absolvovala jsem úspěšně České vysoké učení technické, fakultu elektrotechnickou i s její obávanou matematikou a fyzikou. Bavilo mne to a skutečnost, že jde o maskulinní obor, mi nepřišla na mysl. Díky studiu na elektrotechnické fakultě jsem se dostala k výpočetní technice, operačním systémům, programovacím jazykům a počítačovým sítím v době, kdy IT ještě nebylo běžně dostupné a používané.

V oblasti IT jsem tak měla obrovský náskok před trhem, který se mi podařilo kapitalizo-

vat. V době, kdy v devadesátých letech začaly masivně nastupovat počítače a mnohých se zmocňoval zmatek, jsem já už měla elektronickou adresu a byla pro mne rutina pracovat s elektronickou poštou a prohledávat stránky na internetu tehdy dostupných převážně vysokoškolských sítí.

### **Představoval váš gender někdy pro vaši kariéru problém (nebo naopak výhodu)?**

Ne, nepředstavoval. Jednak jsem měla zmíněný náskok a tím patřila k průkopníkům IT. Přednášela jsem a školoila operační systémy a programovací jazyky. To mi přineslo respekt. S drobnými ústrky se setkala každá žena, důležité je se nenechat odradit a jít svojí cestou, umět obhájit názor a když to nejde napřímo, využít diplomacii, třeba udělat klíčku, ale stále držet linii.

### **V čem, podle vašeho názoru, vězí, že je v IT v ČR ještě stále zaměstnaných o hodně více mužů než žen, obzvláště na technických pozicích?**

Souvisí to hodně s počítačovou gramotností. Ačkoliv za posledních deset let se situace zlepšila, stále jsou zde velké rezervy. Tím vystupují do popředí historické předsudky a z nich pramenící ovlivňování dívek a žen, že pro ně není vhodný obor výpočetní techniky. Mnozí rodiče mají problémy s počítačem, natož prarodiče. Neumí si představit, jakou profesi by vlastně jejich ratolest dělala. Dalším aspektem je lenost: žádný z oborů lidské činnosti se nerozvíjí tak rychle, jako právě IT nebo lépe řešeno ITC (Information technology and communications). Je to doslova a do písmene věc celoživotního vzdělávání a více než kde jinde platí

„kdo chvíli stál, už stojí opodál“. IT není obor pro ty, co mají rádi stojaté vody.

### **Je tato situace jiná v některých zahraničních pobočkách HP? A čím si to vysvětlujete?**

HP celosvětově je velkým bojovníkem za rovné podmínky a pomáhá rozvíjet talenty obou pohlaví. Jsou země s vyšším zastoupením žen a jsou země s nižším zastoupením, je to dáno spíše kulturními a společenskými podmínkami a kořeny v jednotlivých zemích, které je třeba respektovat. Nemá smysl implementovat tzv. západní styl na celé planetě. Situace se mění, zlepšuje se ve prospěch poměru žen, ale jde o dlouhodobý evoluční proces. Důležité je držet se vytyčeného cíle den za dnem a neustoupit.

### **Je, podle vás, pro práci v IT nutné technické vzdělání (které, jak ukazují statistiky, si výrazně častěji v ČR vybírají chlapani než děvčata)?**

Nejde o nutnou podmínku, ale o dobrý předpoklad pro tento obor. Středoškolské studium nebo učiliště s maturitou ještě neznamená výběr doživotní profese. Jsem toho zářným příkladem. Mohla jsem být právnickem nebo významným ekonomem, ale střední škola mi napověděla, že to nejsou obory, kterým se chci ve svém životě profesně věnovat. Jde o důležité období, kdy se mladý člověk profiluje, a jen na něm záleží, jaký zvolí další krok.

### **Jak (nebo čím) byste do IT sektoru lákala děvčata, která se právě rozhodují o své profesní dráze?**

Rozhodně nemá smysl nutit jedince, aby šel studovat např. matematicko-fyzikální fakultu, když mu matematika dělá problém. Rovněž doporučuji nekopírovat postoje kamaráda či kamarádky a jít studovat s nimi, když mají ze stejného předmětu prospěch na opačné straně známkovací stupnice. Mám dobré zkušenosti s návštěvami vysokých škol formou dnů otevřených dveří, které hodně napoví o tom, co studenta či studentku čeká. Mnoho informací je na internetu, ale žádná se nevyrovná osobnímu pocitu, když se po budově projdete. Atmosféru nelze (zatím) dostupnými technickými prostředky přenést.

Každému děvčeti, které je kreativní, má dobré organizační schopnosti, které chce vyniknout nad ostatními děvčaty, je komunikativní a má trpělivost a houževnatost, chci vzkázat, že má výborné předpoklady studovat technický obor. Je to prostředí, kde může vyčnívat nad ostatními studentkami, a to celkem snadno – je zde málo ženské konkurence a to stojí za to. Jde o soutěž mezi dívkami, ne o soutěž s kluky, i když jste ve stejném ročníku či studijním kroužku. Je to jako ve většině sportovních disciplín – soutěží se mezi jedinci stejného pohlaví.

A to dává rovné podmínky, ne?







# Možnosti sladování pracovního a rodinného života v České republice podle průzkumu Českého statistického úřadu

Michaela Svatošová, Gender Studies, o. p. s.

Český statistický úřad ve spolupráci se Sociologickým ústavem Akademie věd České republiky prezentovaly na tiskové konferenci, která proběhla 2. 6. 2011, výstupy výzkumu *Sladování pracovního a rodinného života v České republice*. Výzkum předkládá data z rozmezí let 2002–2010. Lenka Formánková ze Sociologického ústavu doplnila na tiskové konferenci tato „tvrdá“ data o výsledky kvalitativního výzkumu založeného na rozhovorech se ženami na rodičovské dovolené.

## Situace na trhu práce

Ekonomická aktivita rodičů v ČR je závislá na věku nejmladšího dítěte. Do 3 let nejmladšího dítěte převládá tradiční model, téměř v 80 % rodin pracuje otec a matka je doma. U rodin s nejmladším dítětem ve věku 3–5 let se situace mění, v 55 % pracují oba rodiče, 40 % rodin pokračuje v předešlém modelu – otec pracuje, matka je doma s dětmi. U rodin s dětmi 6–14 let pracují oba rodiče již ve více než 80 % případů, pouze v 10 % jsou matky v domácnosti.

Sladování rodinného a pracovního života, zejména u rodin s dětmi do 6 let věku, je závislé na možnosti volby výše úvazku a flexibilních formách práce. V ČR využívalo v roce 2010 částečných úvazků 6,6 % osob, za posledních 10 let nedošlo k významnému zvýšení počtu částečných nebo jiných alternativních úvazků. Alternativní úvazky jsou nejčastěji využívány u žen s dětmi do 2 let věku, v tomto období ale obecně převládá ekonomická neaktivita žen. Alternativní formy úvazku už nejsou tak časté u matek s dětmi do 14 let. Samotní zaměstnavatelé jsou k pozměněným formám úvazků nakloněni spíše u matek s dětmi do zhruba 5 let. Rodičovskou dovolenou využívají zejména ženy, jen mizivé množství mužů využilo za

posledních 10 let tuto možnost (statisticky nevyčísitelný údaj).

Obecně platí, že ekonomická aktivita žen na rodičovské dovolené je nízká, důvodem je neexistence částečné rodičovské dovolené, částečných úvazků a jak dodává L. Formánková, často tomu brání i zažitě představy o výchově dětí, totiž, že žena má být s dítětem doma co nejdéle. Podle výzkumu Sociologického ústavu AV ČR by se matky rády vrátily na trh práce dříve než po třech letech, důvodem jsou nejčastěji finance, ale také možnost pokračování v budování kariéry a kontakt s dospělým kolektivem. Pro podniky umožňující částečné úvazky je toto výhodné už jen z důvodu, že udržují kontakt se zaměstnankyněmi, které se později mohou bez větších problémů vrátit na své pracovní místo.

V porovnání se severní a západní Evropou ČR hluboce zaostává, např. v Nizozemí využívá částečných úvazků až 75 % žen, v severských zemích a v Německu a Rakousku je to přibližně 40 %.

Potřeba sladování pracovního a osobního života není jen záležitostí rodin s malými dětmi, postihuje i osoby pečující

jící o další závislé členy rodiny. Nejčastěji se to týká žen ve věku 30–39 let (36%). Podle průzkumu ČSÚ převládá péče o vlastní děti do 15 let věku. Druhým častým případem je péče o dítě starší 15 let, o nemocné nebo o osoby v pokročilém věku.

### Služby péče o děti

Až 68 % rodin s dětmi ve věku 3–5 let využívá služeb péče o děti (jesle, mateřské školky, družiny, placené pečovatelské služby). Naopak rodiny s dětmi do tří let věku využívají těchto služeb jen v 10 %, což potvrzuje trend, že matky zůstávají doma do 3 let věku nejmladšího dítěte a teprve poté se vrací na trh práce. Z průzkumu dále vyplývá, že pracovní aktivita matek je částečně ovlivněna nedostatečnou nabídkou organizované péče o děti, téměř 11,5 % žen postrádá tuto péči pro děti ve věku 0–2 roky, 6,2 % žen pak pro děti ve věku 3–5 let.

### Srovnání se Slovenskem

V péči o děti a osoby blízké (nemocné, stárnoucí) se české statistiky výrazně neliší od Slovenska. Odlišné jsou ukazatele týkající se rozvržení pracovní doby pro matky s malými dětmi. Pouze 2,7 % osob na Slovensku využívá pružnou pracovní dobu oproti 10 % v ČR. V ČR je také oproti Slovensku

rozšířenější možnost tzv. dne volna z rodinných důvodů. V ČR mělo možnost tento benefit využít 45 % osob, na rozdíl od Slovenska, kde tomu tak bylo jen v 17 % případů.

### Demografický vývoj

Pravidelnou péčí o děti nebo osoby blízké poskytují v ČR třetina všech osob ve věku 15–64 let. Od roku 2004 se také zvyšuje fertilita, z 1,2 na 1,5 dítěte na jednu ženu. Důležitým demografickým faktorem je stárnutí populace, prodlužování délky života, zvyšování hranice věku při zakládání rodin z důvodů prodlužování doby vzdělávání a nárůst singl domácností v mladém produktivním věku.

Se zvyšováním průměrného věku života bude narůstat i požadavek na poskytování pravidelné péče a to nejen ze strany osob blízkých, ale i institucionální. V současné době tuto službu pokrývají nejčastěji příbuzné nebo známé osoby mladšího a středního produktivního věku 30–49 let a jejich děti. Už dnes by mnoho osob uvítalo větší dostupnost profesionálních sociálních zařízení, pečovatelských služeb atp. a lze předpokládat, že tato potřeba se bude do budoucna zvyšovat.







# HR marketing zůstává v plenkách

Alena Králíková

**Marketing se už zdaleka netýká jen značek a výrobků, které je nesou, ale i zaměstnavatelů a jejich snahy nalákat do svých řad ty nejlepší kolegy a kolegyně. Vycházejí z toho, že značka firmy je identifikuje na trhu práce obecně i v oboru, kde působí, a má vliv na to, jak je firma vnímána potenciálními uchazeči a uchazečkami, ne jen zákazníky či zákaznicemi. Vznikl proto obor HR marketing, který propojuje principy marketingu s personalistikou a usiluje o zviditelnění značky zaměstnavatele na trhu a zejména mezi těmi, které chce oslovit.**

Jaké jsou nástroje HR marketingu? Typicky se na prvním místě jejich výčtu objevují kariérní stránky, které jsou branou k případným zájemcům a zájemkyním o práci v dané společnosti. Cílovou skupinou číslo jedna jsou studující a absolující, na které míří většina firem aktivních na poli HR marketingu, dalším skupinám se takové pozornosti nedostává. To je v souvislosti s demografickým vývojem společnosti víc než škoda. Z mateřských a rodičovských dovolených se na trh práce vrací hodně žen, přehlížen je i potenciál lidí kolem padesátky a starších, nemluvě o lidech se zdravotním postižením. Ti všichni mohou mít problém vměstnat se do stereotypních kategorií dynamických týmů, na kterých dodnes staví svou personální inzerci velká část zaměstnavatelů. Přitom představují nevyužitou pracovní sílu, která má zkušenosti, vzdělání i rozhled a dokázala by – v případě, že by se právě na ni firmy orientovaly – přinést novou perspektivu. Tu bohužel zatím firmy očekávají od mladých lidí, kteří

na pracovní trh vstupují bez zásadní předchozí zkušenosti.

Ale pozor, HR marketing se zdaleka netýká jen nábory a nových zaměstnanců a zaměstnankyň. Obrací se i dovnitř firmy: působí na spokojenost zaměstnaných, má pozitivní dopad na míru fluktuace a v neposlední řadě s ním souvisí i vyšší míra angažovanosti lidí ve firmě. Tu lze přeložit například v podobě zapojování týmů do CSR aktivit firmy, ochotě lidí podílet se na rozvoji různých firemních strategií nebo interních průzkumech a vstřícnosti k aktivitám nad rámec popisu pracovní pozice ve prospěch úspěchu firmy ve srovnání s konkurencí.

Široké zkušenosti v HR marketingu má společnost LMC, která vedle toho, že provozuje portály Jobs.cz a Prace.cz, poskytuje firmám konzultace v této oblasti, sdílí s nimi své know-how a nabízí nástroje efektivního HR marketingu. Jednou z členek týmu personál-

ního marketingu je i Kateřina Váně, které jsme položili následující otázky:

**Které firmy – podle velikosti nebo oboru – bývají v HR marketingu výrazné? Jaké aktivity podnikají na rozdíl od společností, které nejsou v HR marketingu tak dobré?**

V HR marketingu vynikají především společnosti, které si uvědomují, že dnes již nestačí pouze vystavit pracovní inzerát a čekat se založenýma rukama. Je to otázka celkového přístupu. Společnosti, které se více věnují rozvoji HR marketingu, mají často propracovanou personálně-marketingovou strategii a mají nastaveny akční kroky a plány směrem ke svým klíčovým cílovým skupinám. Takové společnosti se odlišují zvláště tím, že mají nastavenou značku zaměstnavatele tak dobře, že se v ní vyznají nejen stávající zaměstnanci, ale i uchazeči na trhu práce.

**Jaké trendy v tomto oboru vnímáte a jak si stojí firmy na českém trhu ve srovnání s tím evropským nebo světovým?**

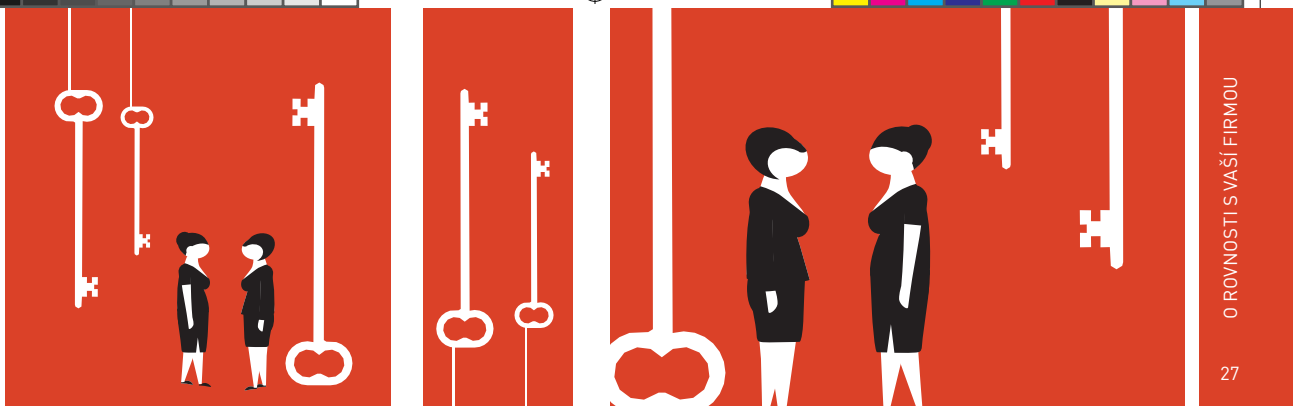
Čeští personalisté, kteří hledají zaměstnance, jsou často nuceni stát se marketéry a obchodníky v jedné osobě. Zatímco v zahraničí HR oddělení v těchto aktivitách pomáhají marketingová oddělení a systematicky budují brand společnosti jako zaměstnavatele, česká HR oddě-

lení ve většině případů stále pracují jen s inzercí nebo personálními agenturami. Společnosti, které u nás mají oddělení personálního marketingu, bychom spočítali na prstech jedné ruky. O využívání moderních nástrojů ani nemluvě – např. kvalitní kariérní stránky namísto strohého výpisu pozic či videoprezentace namísto nezábavných textů jsou u nás stále spíše výjimkou. Česká HR oddělení většinou končí u převzetí obsahu z globálních korporátních materiálů a jejich doslovného překladu do českého jazyka bez jakékoliv lokalizace či snahy o autenticitu nebo unikátní sdělení. Postupně však dochází ke změně přístupu. Stále častěji jsme firmám partnery při změně zažitých zvyklostí.

**Daří se podle vás firmám dostatečně a zajímavě oslovovat různé sociální skupiny lidí?**

Firmám se pomalu, ale jistě začíná dařit oslovovat studenty a absolventy vysokých škol. S ohledem na demografický vývoj však budou muset své aktivity dále profesionalizovat a lépe je plánovat, aby pro obsazení juniorních pozic získali absolventy s největším potenciálem a s předstihem před konkurencí. Většina společností naopak dnes příliš neumí cíleně oslovit a zaujmout specialisty či experty v daném oboru. Tito lidé se zvyšující se odborností a senioritou mají jiné potřeby, očekávání a motivaci než juniornější uchazeči, což firmy zatím neumějí reflektovat a využít ve svůj prospěch.





# O ROVNOSTI S VAŠÍ FIRMOU

## 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 pracovníc? 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 inzerce, 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 nevhodnější 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 vám, 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 věnuje-

me 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

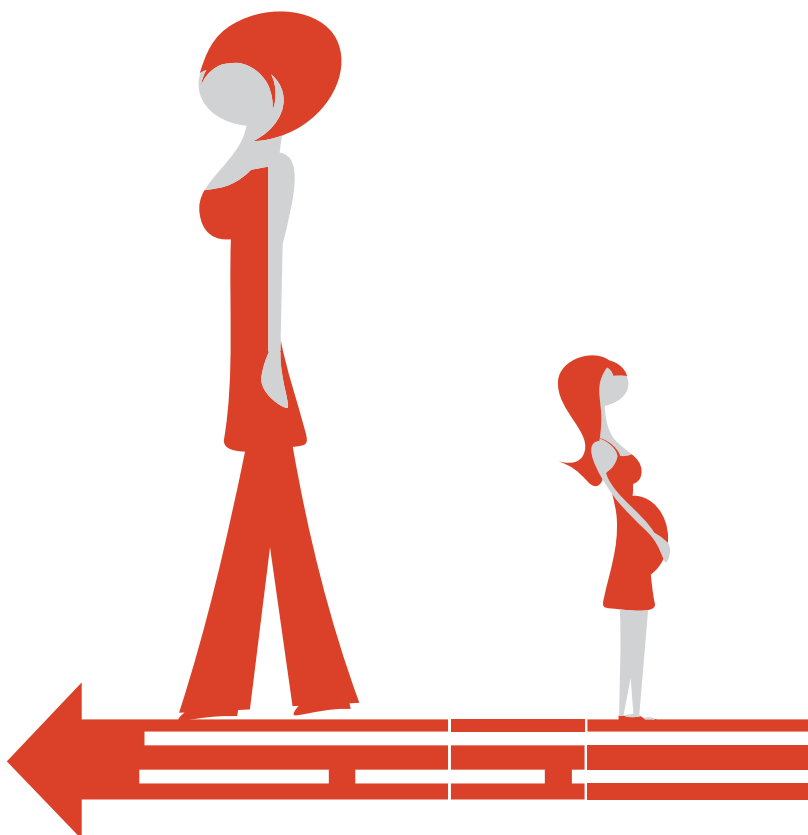
Seminář seznámí účastníky a účastnice se základními legislativními aspekty (včetně hygienických norem) zřizování firemních zařízení péče o děti a poukáže na potenciální pozitivní a negativní dopady tohoto kroku na finanční situaci a image firmy. Dále poskytneme praktické rady, jak postupovat při zřizování 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.

## 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, kariéerní 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 vám 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

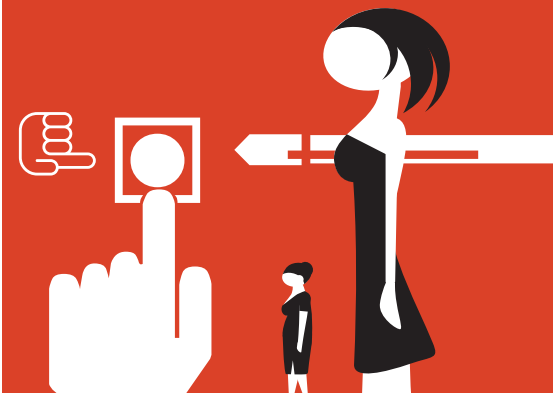
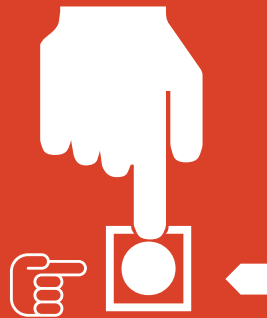
odhalit, nepodléhat jim a eliminovat tak jejich vliv na rozhodování.

## Genderová citlivost pro mediální pracovníky a pracovnice

### Časová dotace: 3 hodiny

V semináři se budeme věnovat obecně problematice genderu (maskulinitě, femininitě, 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, budeme se věnovat praktickým příkladům a možnostem, jak se stereotypům vyhnout a jak pracovat s jazykem tvůrčím způsobem. Budeme mluvit také o objektivitě zpravodajství, specificky se zaměříme na objektivitu v souvislosti s genderovými aspekty. Neopomineme ani téma sexismu v médiích.

***Pokud máte o některé z těchto školení zájem, kontaktujte Gender Studies na telefonním čísle 224 915 666 nebo na e-mailu [office@genderstudies.cz](mailto:office@genderstudies.cz).***



# Audit Rovné příležitosti: ne kontrola, ale rozvoj

Jitka Kolářová, Gender Studies, o. p. s.

**Audit je výraz, který se ve slovníku firem objevuje čím dál častěji. Vedle finančního auditu se setkáváte 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 firmy přináší lepší pochopení firemních procesů a napomůže efektivní zavedení a využívání doporučených nástrojů a opatření.

Audit trvá celkem tři až čtyři měsíce, přičemž samotný sběr dat pro audit (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. Jeho 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 a 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. Pokud máte o audit ve vaší firmě zájem, neváhejte nás kontaktovat na e-mailu [office@genderstudies.cz](mailto:office@genderstudies.cz) nebo telefonu 224 915 666.**

## AUDIT ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI



Zaměstnavatelům nabízíme **audit Rovné příležitosti**, který zhodnotí politiky firem zaměřené na rovné příležitosti žen a mužů a sladění osobního a pracovního života a nabídne doporučení pro zlepšení. Firma, která projde auditem, získá certifikát. Máte-li zájem o audit vaší firmy, neváhejte nás kontaktovat na telefonním čísle 224 915 666 nebo e-mailu [office@genderstudies.cz](mailto:office@genderstudies.cz).

## Konzultace k firemním školkám

Uvažujete o založení firemní školky? Nebo jiného firemního zařízení péče o děti?

Nevíte, jak začít? Jaká jsou úskalí? Současné možnosti?

Obraťte 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 při práci s firmami,
- ▶ teoretickou a praktickou znalost aspektů sladování pracovního a osobního života.

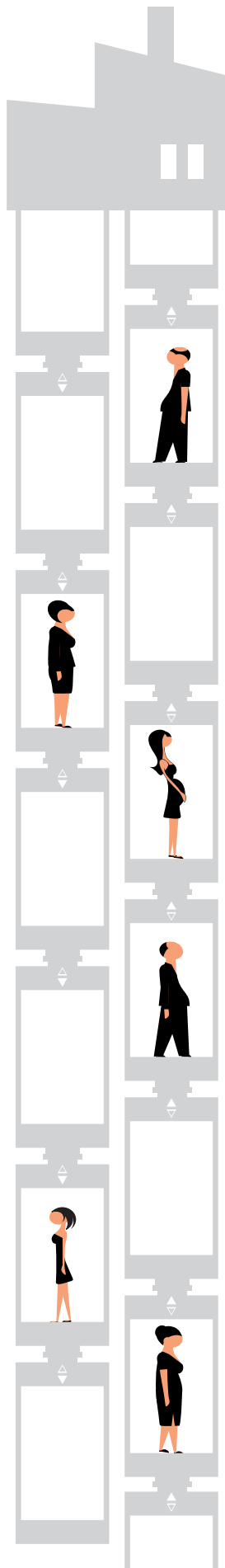
Kontakt: e-mail:  
[office@genderstudies.cz](mailto:office@genderstudies.cz),  
tel.: 224 915 666

## 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 a praxe z firem, 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.

## Informační centrum a právní poradna

Informační centrum poskytuje literaturu a informace z oblasti rovných příležitostí žen a mužů a sladění práce a rodiny. Je součástí knihovny Gender Studies zaměřené na genderovou tematiku. Knihovna je otevřena od úterý do čtvrtka od 12.00 do 18.00 hodin v Gorazdově 20, Praha 2. Schůzku můžete sjednat telefonicky na čísle 224 913 350 nebo e-mailu [office@genderstudies.cz](mailto:office@genderstudies.cz).

Právní poradna v oblasti sladění práce a rodiny: Každé úterý od 9.00 do 11.00 a pátek od 16.30 do 18.30 můžete využít telefonickouprávní poradnu na číslech 224 913 350 a 774 913 350. Své otázky můžete také zasílat v průběhu celého týdne na e-mailovou adresu [pravo@genderstudies.cz](mailto:pravo@genderstudies.cz)

nebo prostřednictvím webové stránky [www.rovneprilezitosti.cz](http://www.rovneprilezitosti.cz).

Veškeré dotazy zodpovídá specializovaná právnička.



# Na křižovatce pracovního a osobního života: možnosti a bariéry

V rámci aktivit cílených na zaměstnavatele byly vytvořeny nástroje a opatření pro sladění osobního a pracovního života a pro odstranění platových nerovností, které byly v organizacích a firmách pilotně ověřeny. Vytvořené nástroje (sesbírané a analyzované v rámci skupinových diskuzí) reagovaly na potřeby zaměstnanců a na bariéry a předsudky na straně zaměstnavatelů (které byly zjišťovány formou individuálních rozhovorů, kulatých stolů a auditu Rovné příležitosti)

## Klíčové aktivity projektu:

Sítí firem sdílejících zkušenosti z oblasti harmonizace práce a rodiny a rovného odměňování / Firma roku: rovné příležitosti – ročník věnovaný rovnému odměňování / Vytvoření a implementace nástrojů a opatření pro sladění osobního a pracovního života a pro odstranění platových nerovností / Zpracování studie nákladů a zisků programů zaměřených na sladění osobního a pracovního života a rovného odměňování / Certifikát Místo přátelské rodině / Tematická informačně-vzdělávací kampaň

## Partneři projektu:

MC Heřmánek Olomouc / MC Rodina a dítě Poděbrady

# 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 a podobně. Pořádáme konference, přednášky a diskuze s mládeží, vydáváme publikace, organizujeme mediální 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. Gender Studies také provozuje jedinečnou genderovou knihovnu, která je největší svého druhu ve střední a východní Evropě. Více informací: [www.genderstudies.cz](http://www.genderstudies.cz).

## Služby Gendes Studies v kostce

- informace a konzultace k problematice rovných příležitostí
- podnikové tréninky a školení v oblasti rovných příležitostí žen a mužů, diverzity a sladění osobního a pracovního života
- Audit Rovné příležitosti: genderové analýzy firemní politiky
- výstupy z výzkumů o uplatňování rovných příležitostí pro ženy a muže, tematické publikace
- právní expertíza k problematice firemních mateřských škol a jeslí
- bezplatné zasílání elektronického zpravodaje Rovné příležitosti do firem
- specifické řešerše z českých a zahraničních výzkumů a odborné literatury
- soutěž Firma roku: Rovné příležitosti (poskytnutí zpětné vazby)