

**Výzkumná zpráva:**

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006



**Gender Studies o.p.s.**

**Projekt EU EQUAL „Půl na půl – rovné příležitosti žen a mužů“**

**Výzkumná zpráva:**

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

**Zpracovala: Mgr. Kateřina Machovcová**

**Praha, 31.1.2006**

## **Výzkumná zpráva:**

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

## **Obsah:**

1	Úvod .....	3
2	Popis výzkumu .....	3
2.1	Cíl výzkumu .....	3
2.2	Výzkumný vzorek a způsob jeho výběru .....	5
2.3	Metody získání dat .....	6
2.4	Zpracování dat .....	7
3	Výsledky výzkumné části .....	7
3.1	Výběrové řízení .....	7
3.2	Interní manuály, normy, závazek dodržování rovných příležitostí .....	11
3.3	Úvazky, pracovní doba, definice pracovní pozice .....	14
3.4	Kariérní postup a ohodnocení, vč. vzdělávání, talent management atp., mentoring .....	20
3.5	Management rodičovské/mateřské dovolené .....	24
3.6	Management diverzity, management stárnutí .....	28
3.7	Problematika rovných příležitostí – shrnutí .....	29
3.8	Role personalistů při uplatňování rovných příležitostí .....	32
4	Shrnutí .....	34
5	Literatura .....	35
6	Přílohy .....	36
6.1	Informační dopis .....	36
6.2	Scénář moderátorky .....	38

## **Výzkumná zpráva:**

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

## **1 Úvod**

Výzkum potřeb personalistů byl realizován v období srpen 2005 – leden 2006 jako součást rozsáhlého projektu Půl na půl: Role rovných příležitostí pro ženy a muže v prosperitě společnosti, který je realizován v rámci Iniciativy Společenství Equal.

Studie nemá reprezentativní charakter, nicméně uvedené výroky jsou často podpořeny dalšími zprostředkovanými zkušenostmi a při analýze byly porovnány s odbornou literaturou k tématu rovných příležitostí žen a mužů. Jsme tedy přesvědčeni, že nadnesené problémy i doporučení vzešlá ze skupin a rozhovorů mohou být relevantní i pro další subjekty.

Sdíleny byly osobní zkušenosti a postoje k zavádění principů rovných příležitostí žen a mužů do praxe, byly nám poskytnuty zajímavé a inspirativní pohledy na zohlednění genderové<sup>1</sup> perspektivy v řízení lidských zdrojů.

V první části následujícího textu jsou popsány faktické a metodologické charakteristiky studie. V dalším textu je uvedena analýza získaných dat členěná podle kategorií odpovídajících jednotlivým oblastem personálního managementu: výběrové řízení, pracovní úvazky atp. Každá kategorie obsahuje citace z výzkumu doplněné jednoduchou interpretací a souhrnem doporučení extrahovaných na základě výpovědí. Analýza získaných údajů byla řízena především účelem celé studie, která má sloužit jako základní materiál manuálu pro personální řízení zohledňující rovnost příležitostí.

## **2 Popis výzkumu**

### **2.1 Cíl výzkumu**

Naším zájmem bylo získat přehled o zkušenostech s praktickým uplatňováním politik rovných příležitostí žen a mužů, identifikovat problematické oblasti, seznámit se s příklady

---

<sup>1</sup> **Gender:** pojem, který odkazuje na sociální rozdíly (v protikladu k biologickým odlišnostem zahrnovaným pod pojem pohlaví, angl. sex) mezi muži a ženami, ale i mezi ženami a muži navzájem; rozdíly jsou chápány jako kulturně a sociálně podmíněné, mohou se měnit v čase a jsou různé v různých kulturách; gender hraje roli například v tom, jak jsou konstruovány představy o mužství a ženství, souvisí s reálnými životními rolmi žen a mužů a ovlivňuje projevy sexuality. Gender se projevuje i ve vztahu k tělu, který je vnímán a měněn v souvislosti s představami o žádoucí podobě mužského a ženského těla v dané kultuře.

### **Výzkumná zpráva:**

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

dobré praxe a hodnotit stávající úroveň informovanosti v dané problematice. Zaměřili jsme se zejména na zjišťování realizovaných opatření, resp. konkrétních otázek či nejasností. Výzkum má přispět k pochopení postavení personalistů, resp. manažerů v širším slova smyslu, v procesu vzniku a rozvoje podnikových strategií řízení lidských zdrojů s ohledem na aktivní uplatňování principů rovných příležitostí žen a mužů. Získaná data budou využita při přípravě manuálu pro personalisty a umožní efektivně zacílit další plánované aktivity na podporu implementace genderové rovnosti<sup>2</sup>.

Jako hlavní metoda sběru dat byly použity ohniskové skupiny, tzv. focus groups (Morgan, 2001). Tato metoda vyhovuje účelům výzkumu z mnoha hledisek, mimo jiné poskytuje informace o interakcích nejen mezi konkrétním participantem/participantkou a výzkumníci, ale i mezi participanty samotnými, čímž umožňuje navození relativně přirozeného prostředí, i když to je v jisté míře narušeno zejména přítomností kamer a jednocestného zrcadla. Zvolená metoda umožňuje taktéž zachytit sociální kontext probírané problematiky a napomáhá přesunu moci od výzkumnice směrem k participantům, kteří mohou snadněji určit důležitá témata či jazyk a prostředky vyjadřování podle svých potřeb. Důležitým faktorem vyplývajícím i z výše zmíněných pozitiv je tendence k ekologické validitě<sup>3</sup> (Wilkinson, 2004). Význam ohniskových skupin spočívá i v potenciálu k zvyšování sebe-vědomí<sup>4</sup> participantů výzkumu. Domníváme se, že tento rys skupin byl do jisté míry uplatněn i v našem výzkumu, protože jsme diskutovali novou a komplikovanou problematiku a setkání umožnilo hlubší vhled do souvislostí spjatých s tématem rovných příležitostí žen a mužů, v průběhu samotného výzkumu došlo k sdílení velmi důležitých praktických informací, které mohou napomáhat zvyšování genderové rovnosti v zastoupených organizacích.

---

<sup>2</sup> **Genderová rovnost (rovnost podle genderu):** všichni lidé mají svobodu rozvíjet svoje osobní schopnosti a činit rozhodnutí bez omezení, která určují gender role, rozdílné chování, aspirace a potřeby žen a mužů budou považovány za rovné, budou stejně hodnoceny a budou stejně podporovány; souvisí s termínem genderová spravedlnost: může znamenat rovné zacházení nebo zacházení, které je rozdílné, ale které je chápáno jako rovnocenné, co se týká práv, výhod, povinností a příležitostí (Čermáková, 2002).

<sup>3</sup> **Ekologická validita:** míra v jaké chování pozorované a zaznamenané během studie reflektuje chování objevující se v přirozeném prostředí.

<sup>4</sup> **Zvyšování sebe-vědomí:** angl. consciousness-raising; pojem vystihuje zvyšování individuálního sebevědomí, tedy ve smyslu vědomí vlastní hodnoty, a zároveň zvyšování vědomí o společnosti, jejím fungování a možných změnách.

## Výzkumná zpráva:

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

## 2.2 Výzkumný vzorek a způsob jeho výběru

Základní informace o možnosti účasti na výzkumu byly rozeslány e-mailem a poštou za využití databáze kontaktů Gender Studies o.p.s.. Nabídka byla publikována i v elektronickém zpravodaji Rovné příležitosti do firem<sup>5</sup> a v časopise HR forum<sup>6</sup>. Ústně byli osloveni účastníci a účastnice Multifóra, skupiny personalistů spolupracující s Českou společností pro rozvoj lidských zdrojů.

Naším cílem bylo získat pro účast zejména osoby pracující na pozicích spojených s řízením lidských zdrojů, případně na jiných manažerských pozicích, které s danou problematikou souvisejí. Důležitou podmínkou pro účast ve výzkumu byl aktivní zájem o problematiku rovných příležitostí.

Na naši výzvu zareagovalo množství osob, dle jejich časových a případně odborných možností se na samotném výzkumu podílelo celkem třináct jednotlivců: v deseti případech z firem nad padesát zaměstnaných, zbylé organizace byly menší. Zúčastněné osoby pracují na různých pozicích v personálním managementu, resp. v rámci personálního oddělení, případně na jiné manažerské pozici. Z celkového počtu zastoupených firem byly tři organizace ryze české, ostatní jsou buď pobočky zahraničních firem nebo původně české firmy, do kterých vstoupil zahraniční kapitál, případně je zde jiná forma úzké spolupráce se zahraničními partnery.

**Tabulka č.1:** Přehled participantů/tek výzkumu s uvedením odvětví činnosti zastoupených firem

<b>Metoda:</b>	<b>Místo konání:</b>	<b>Počet osob:</b>	<b>Odvětví:</b>
Focus group	Praha	6	Informační technologie, technologický provoz, ekonomické poradenství a služby, státní správa a samospráva, výrobní podnik

<sup>5</sup> Zpravodaj Rovné příležitosti do firem vydává jako elektronický měsíčník Gender Studies o.p.s.: <http://zpravodaj.feminismus.cz>.

<sup>6</sup> Měsíčník HR forum vydává Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů: <http://www.hrforum.cz>.

**Výzkumná zpráva:**

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

Focus group	Brno	4	Informační technologie, ekonomické poradenství a služby, obchodní služby
Rozhovor	Praha	3	Reality a poradenství, vzdělávání, informační technologie

### **2.3 Metody získání dat**

Jak již bylo zmíněno v předchozí části, zvolen byl kvalitativní přístup a použita metoda focus groups, tzv. ohniskových skupin, doplněná o polo-strukturované rozhovory. Předmětem našeho výzkumu bylo popsat v kontextu zvolený problém, který doposud není výzkumně dostatečně pokryt. Z tohoto ohledu se jevil jako vhodnější kvalitativní přístup, který slouží i k zmapování situace pro případné kvantitativní studie širšího rozsahu a reprezentativního charakteru. Metoda focus groups umožňuje sledovat vývoj interakcí participantů a participantek a zároveň poskytuje široký záběr informací v relativně krátkém časovém horizontu, pro výzkum je tedy výhodou její efektivita. Optimální počet osob pro jednu ohniskovou skupinu byl stanoven na 4 – 6, délka trvání na 2,5 hodiny. Setkání tak nebylo příliš vyčerpávající a počet zúčastněných zajišťoval pro každého prostor vyjádřit svůj názor. Skupiny byly moderovány odborníci ze spolupracující agentury SC&C a za jednocestným zrcadlem sledovány zástupkyněmi Gender Studies o.p.s.. Pro analýzu dat jsou k dispozici videozáznamy skupin (anonymní, přístupné pouze analyzující osobě), proběhla zpětná vazba moderátorky. Ohniskové skupiny jsme doplnily rozhovory, které poskytly prostor pro ucelené individuální výpovědi k vybraným tématům a umožnily zapojit se i participantům/kám, kteří se nemohli z časových důvodů dostavit na skupinové setkání. Ze dvou rozhovorů byl pořízen záznam a doslovný přepis, jeden rozhovor nebyl nahráván a k dispozici pro analýzu jsou poznámky tazatelky.

## **Výzkumná zpráva:**

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

### **2.4 Zpracování dat**

Srovnání obou skupin mezi sebou je zváženo a uvedeno dle možností. Vzhledem k následnému využití výzkumu je zaměření analýzy určené primárně obsahem, vlastní proces interakce participantů a participantek je však zahrnut ve vybraných ilustrativních případech, adekvátně jsou citovány úryvky ze skupinové interakce i pouze individuální výpovědi.

Použité kategorie podle nichž byla data utříděna vycházejí z předběžné dohody o podobě manuálu pro personální řízení: v průběhu roku 2006 jej bude zpracovávat Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, výzkum je základním zdrojem informací pro tento materiál a proto byl plně přizpůsoben potřebám tohoto tiskového výstupu. Po zpracování sebraných dat se předběžně navržené kategorie ukázaly jako v podstatě postačující. Legislativní a společenský kontext je uváděn v rámci navržených oblastí v případech, kdy byl tento přesah problematiky rovných příležitostí zmíněn.

Zpracovaná výzkumná část byla účastníkům a účastnicím diskuse poskytnuta pro zpětnou vazbu. Nebyly zaznamenány žádné zásadní připomínky k interpretaci údajů.

## **3 Výsledky výzkumné části**

### **3.1 Výběrové řízení**

Podle výpovědí v obou skupinách se již při náboru na určité pracovní místo můžeme setkat s diskriminačními přístupy. Jak konstatuje jedna z účastnic pražské skupiny: „...*nejdřív se do té práce musím dostat...*“, čímž upozorňuje zejména na nastavení požadavků ze strany budoucích zaměstnavatelů, které v některých případech a priori vylučují ženy, případně jiné skupiny zájemců či zájemkyň. O takové zkušenosti u minulých zaměstnavatelů mluví i jedna z brněnských účastnic pracující již několik let v oblasti recruitmentu: „...*dostávala jsem požadavky od managementu nebo přímo od firem... a ta diskriminace byla zřejmá, nikdo vám to nedá písemně, věková hodně, ale i podle pohlaví, bylo to mezi řádky... koho chceme nebo koho nechceme...*“. Na osobě, která provádí vlastní výběr, potom záleží zda managementu nabídne i toho, kdo nemusí vyhovovat diskriminujícím kritérium (věk od do, hledáme pouze muže - ženy atp.), ale jinak splňuje odborné i osobnostní předpoklady pro danou pozici a navíc je šance, že přispěje novým pohledem na věc, který v homogenním týmu chybí: názor

## Výzkumná zpráva:

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

starší a zkušenější osoby nebo svobodné matky zvládající péči o děti i zaměstnání může pomoci předejít určitým rizikům nebo oslovit novou cílovou skupinu zákazníků. I proto by zaměstnavatelé měli stát o to, aby jejich týmy byly diverzifikované: „*Pozitivní přínos vidíme v každodenní práci týmů. Dnes v tom pracovním prostředí naleznete zcela výjimečně profesí, která by byla solitérem, kdy člověk nepotřebuje pracovat s týmem. Tady vlastně jakákoliv profese, která je zastoupená, je součástí nějakého většího celku, kdy jedna jeho část přispívá k řešení společného problému. A v tom týmovém duchu nebo při řešení těch problémů skupinovou metodou se nám určitě osvědčuje jiný pohled na svět, který má psychologicky prokázáný jiný žena v porovnání k mužům...*“. Pojem diverzita můžeme vztáhnout i na výraznou rozmanitost vlastností a postojů mezi jednotlivými ženami, resp. muži, a tudíž není možné zahrnout do týmu jednu ženu (jednoho muže) a očekávat, že bude reprezentovat celou skupinu<sup>7</sup>. Vhodné je alespoň třetinové zastoupení jedním pohlavím, které umožní pokrýt dostatečnou škálu pohledů a z tohoto hlediska je opravdu přínosem i pro zaměstnavatele, protože umožňuje vyvázat se z jednoduchého a šablonovitého pohledu na věc určeného paušalizujícími genderovými stereotypy<sup>8</sup>. Na jejich základě jsou muži častěji chápáni jako vhodnější zaměstnanci než ženy (McElhinny, 1998, cit.dle Mills, 2003), a to bez ohledu na zhodnocení možností konkrétního člověka. Jedna z participantek popisuje způsob, jakým se do firmy dostalo více žen: původně byli všichni ředitelé pouze muži, což se nelíbilo mateřské organizaci v zahraničí, došlo k prohloubení spolupráce s oddělením pro lidské zdroje, byl proveden personální audit a bylo přijato více žen a to i na vedoucí pozice, aniž by byl kladen specifický důraz na gender. Uvedená situace může naznačovat roli stereotypních očekávání v případě, kdy výběrové řízení není dostatečně transparentní, resp. je ovládáno diskriminačními představami o možnostech žen a mužů.

---

<sup>7</sup> **Tokenismus:** pojem označující situaci, kdy se žena (muž) ve výrazně mužském prostředí stane nositelkou symbolů své skupiny, jako by v sobě kumulovala běžně připisované genderové stereotypy, a to aniž by jim odpovídala, naopak často se jim snaží intenzivně vzepřít (Křížková, 2004).

<sup>8</sup> **Genderové stereotypy:** zjednodušující představy o vlastnostech žen a mužů, vyzdvihují rozdíly mezi pohlavím na úkor rozdílů mezi samotnými ženami (muži), vycházejí z představ o tradičních „přirozených“ rolích žen/mužů. Příklad jak mohou genderové stereotypy ovlivňovat trh práce, uvádí i osoby v našem výzkumu – jednoho muže nechtěli přijmout na pozici asistenta, což jiná participantka komentovala slovy „od muže se očekává víc“. Jiná participantka uvádí, že v minulosti dávala ženám nižší plat než mužům, roli hrálo vnímání muže jako živitele, schopná žena měla podle jejích slov šanci vypracovat se na srovnatelný plat, startovní podmínky ale byly podstatně jiné.



## Výzkumná zpráva:

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

Prostor pro aktivní překonání nerovností nabízí cílený nábor žen (mužů)<sup>9</sup> do oblastí, které jsou často považovány za tradičně vhodnější pro opačné pohlaví (např. předsudek, že ženy se nehodí pro technické obory, muži zase do sféry pečovatelské a sociálních služeb, případně práce s malými dětmi<sup>10</sup>). Možné příklady se v našem výzkumu objevily opakovaně, zejména se jednalo o nabourání předsudku, že ženy nemohou pracovat v technických oborech, resp. že v technicky zaměřených firmách je práce pouze pro osoby s příslušným odborně zaměřeným vzděláním. Například na některé pozice, dle zjištěných informací, je možné najmout osoby, které umí jazyky a vyhovují osobnostně a v technických záležitostech je doškolit. Navíc i v oblasti informačních technologií existují pozice jež v základu technické vzdělání ani nevyžadují, naopak humanitní zaměření může být přínosem v komunikaci navenek: „... *dokonce může být výhodou mít netechnicky orientované osoby... protože naši zákazníci nejsou lidé, kteří přemýšlejí technicky, nebo je jich jen část...*“. Fakt, že se ženy na určité pozice příliš často nehlásí, je možné dle zkušeností řešit zacílenou náborovou kampaní, která bude otevřeně překonávat stereotypy v myšlení, povzbudí ženy k účasti na výběrovém řízení a pro firmu umožní získat zaměstnankyně s kvalitním potenciálem. Upozorňováno je též na smysluplnost spolupráce firem se školami, kdy je například podporován rozvoj technických dovedností chlapců a zejména dívek: „*Programy z firem by se měly cílit na střední školy... soutěže, programy, tábory s mezinárodní účastí... asi to musí být už od základních škol...*“.

Součástí přijímacího řízení (a úspěchu v něm) je i zhodnocení motivace pracovat na dané pozici, na její občasný nedostatek právě u žen upozorňovala jedna z participantek brněnské skupiny, jak sama ale dokládá nemotivovaná osoba v současnosti neprojde ani testy, které jsou používány v první fázi výběru. Na ženy jsou však často kladeny zvýšené nároky, jak naznačuje i výpověď jiné manažerky: „*Když si na stejnou pozici vybírám ženu a muže, tak ta žena musí víc přesvědčit toho zaměstnavatele, že ona to zvládne... že má babičku, že to má*

---

<sup>9</sup> Vládní návrh **antidiskriminačního zákona** umožňuje za účelem plného zajištění rovného zacházení zavést pozitivní opatření. Pokud dosáhla pozitivní opatření svého účelu, musí být ukončena. Zdroj: <http://www.diskriminace.cz>.

<sup>10</sup> **Horizontální segregace pracovního trhu:** koncentrace žen a mužů ve specifických sektorech a zaměstnáních, časté je odlišné finanční ohodnocení jednotlivých zaměstnání a sektorů, feminizovaná odvětví vážou běžně nižší příjmy; genderově typická pracovní místa vznikají na základě výchovy a zvyklostí ve vzdělávacím systému.

## Výzkumná zpráva:

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

*v hlavě srovnané... možná se dostane i na tu funkci...“.* Je tedy otázkou, zda hraje v praxi větší roli opravdu nedostatečná motivace žen, které se v práci nechtějí realizovat a vyhledávají ji jako nutnost z finančního hlediska, a nebo zvýšená očekávání zaměstnavatelů, kteří dopředu považují motivaci žen za nedostatečnou, navíc ženu zaměstnankyni chápou jako riziko. Rizikovost žen je v některých případech potvrzována s ohledem na fakt, že ženy častěji zastávají větší díl péče o děti a domácnost, a v jiných vyvrácena – například s odvoláním na fakt, že riziko je nutné chápat komplexněji: dlouhodobě nemocný může být i muž, není tedy možné dopředu předpokládat u koho bude vyšší absence.

Nejednoznačně pojímaným tématem jsou otázky na soukromí uchazečů při přijímacích pohovorech, zatímco v pražské skupině tento častý problém nebyl příliš rozebírán, i když byl uveden v kontextu zaměstnatelnosti žen, v brněnské skupině zazněly hlasy, že otázky na soukromí jsou důležitými informacemi a podle konkrétní situace jsou během přijímacího řízení nepravidelně pokládány. Dle slov těchto participantek ne kvůli tomu, aby diskriminovaly osoby pečující o děti, ale proto, aby získaly přehled o zázemí daného uchazeče/uchazečky, zda má dobré podmínky práci se věnovat, případně zda i firma nemůže nějak pomoci, například s řešením otázky bydlení. Předpokládají též, že člověk, který má již rodinu, je zodpovědnější a spolehlivější. Jedna z manažerek uvádí, že otázky na soukromí mohou být vyhovující oboustranně: *„Když se žena vrací po mateřské dovolené, teď se například jedna hlásila na manažerskou pozici, tak i ona se ptá mě, jak to bude zvládat, chce vědět, jak to bude s pracovní dobou. Já to konzultuje spíš v takové přátelské pozici, protože já potřebuji vědět, že to je člověk pro nás a ona potřebuje vědět, že je to práce pro ni... řeknu jí příklady, jiná manažerka má malé dítě, zvládá to v pohodě...“.* Vzhledem k tomu, že otázky na soukromí jsou z hlediska uplatňování rovných šancí v přístupu k zaměstnání zakázány<sup>11</sup>, je vhodné doporučit, aby se takové rozmluvy v principu odehrávaly spíše až po přijetí konkrétního uchazeče/uchazečky.

V brněnské skupině a v jednom z rozhovorů se objevuje přesvědčení, že na některé práce se žena nehodí. Ze zákona<sup>12</sup> jsou sice určeny výjimky, kdy je možné požadovat pro určitou pozici osobu určitého pohlaví, o zmíněné příklady se však zřejmě nejedná, i když by to

<sup>11</sup> Zákon č. 435/2004 Sb o zaměstnanosti.

<sup>12</sup> 65/1965 Sb. Zákoník práce.

#### **Výzkumná zpráva:**

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

charakter práce mohl do jisté míry vyžadovat. V této souvislosti poukazujeme na fakt, který ve výzkumu nebyl příliš důrazně zmíněn, a to že ženy – stejně tak jako muži - jsou velmi různé, navzájem se liší ve vlastnostech i prioritách, a nejen při výběru jde o kvalitní posouzení konkrétní osoby a zahrnutí perspektivy diverzity.

Diskriminace dle pohlaví může začít ještě předtím, než je osoba vůbec zaměstnána. Je potřebné revidovat provádění nábory a to včetně způsobu inzerce, tak jak to ukládá zákon o zaměstnanosti. Na základě výpovědí participantů a participantek v průběhu výzkumu uvádíme tato doporučení týkající se přijímání zaměstnaných:

- **organizovat výběrová řízení spočívající v kombinaci metod, na vyhodnocení, případně i na určitých fázích výběru, se podílí více osob a je možné předejít diskriminaci i lépe zhodnotit kvality daného uchazeče/uchazečky vzhledem k pozici, stanovit si dopředu co od kandidáta/ky na danou pozici očekáváme (konkrétní schopnosti, kompetence, znalosti), stanovit kritéria hodnocení a vyloučit možnosti subjektivního zkreslení**
- **nehodnotit podle stereotypních představ o vlastnostech vázaných na pohlaví, ale podle odborné kvalifikace, osobnostního profilu, motivace atp.**
- **zvážit zastoupení pohlaví v týmu, dbát na pestrost reprezentovaných charakteristik (pohlaví, věk, etnicita aj.)**
- **organizovat cílené kampaně zaměřené na ženy, resp. podreprezentované skupiny obecně**
- **usilovat o osvětu, spolupracovat se školami, využít této možnosti i pro podporu rovných příležitostí**

### **3.2 Interní manuály, normy, závazek dodržování rovných příležitostí**

Především u firem, které jsou pobočkami západních zahraničních korporací, dochází k navázání na tradici a přebírání programů rovnosti, resp. diverzity, a tedy i závazků

### Výzkumná zpráva:

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

k dodržování rovných příležitostí žen a mužů. Takové koncepce jsou po analýze upravovány na české prostředí, například v souvislosti se specifickou českou legislativou ošetřující postavení rodičů<sup>13</sup>. Programy nejsou přebírány automaticky, ale jsou hledány problematické oblasti, které je potřeba řešit v konkrétním prostředí. Je nutné zmínit, že firmy, jejichž zahraniční partner pochází například z asijských států mohou nastavovat poměrně diskriminační podmínky, protože přinášejí odlišné kulturní očekávání ženských a mužských rolí. Toto pravidlo však není zcela jednoznačné. U jedné západní společnosti se manažerka z české pobočky pozastavila nad tím, že v zahraničí realizované a intenzivně propagované programy „učící se organizace“<sup>14</sup> nebyly převzaty a za současnou firemní kulturu považuje workoholismus.

V jedné z českých organizací došlo k založení pracovní skupiny pro rovnost příležitostí, která svým úsilím dosáhla vydání nařízení ředitele pro problematiku diskriminace, kde jsou zaměstnaní upozorněni na možnost bránit se nerovnostem: „*Ted' jsme došli k nařízení ředitele, který byl také přesvědčen, že je to nutné v oblasti rovných příležitostí jako opatření proti diskriminaci na pracovišti, on se nechal přesvědčit hlavně proto, že kdyby se někdo cítil diskriminován a my bychom to neřešili a on by se obrátil na úřad práce, tak by ta organizace dostala pokutu a mohla by před soud<sup>15</sup> ... Za ten půlrok, co to nařízení existuje jsme řešili už asi patnáct případů, kdy se na nás obrátily osoby, které se cítily obtěžovány nebo diskriminovány...*“. V tomto případě docházelo i k obtěžování ze strany klientů, což jde málo ovlivnit interními směrnici, ale je možné na to reagovat například změnami v prostorovém uspořádání pracoviště.

Mezi účastníky pražské skupiny panovala shoda v tom, že závazky k dodržování rovných příležitostí žen a mužů je potřeba uvést ve velmi obecné rovině, spíše jako principy než konkrétní ustanovení. Panovaly obavy z toho, že příliš složitá norma by byla pro zaměstnané těžko zapamatovatelná a tím pádem spíše kontraproduktivní, za důležitější jsou považovány

---

<sup>13</sup> 65/1965 Sb. Zákoník práce a další navazující předpisy.

<sup>14</sup> **Učící se organizace** představuje koncept flexibilního, adaptabilního a na změny rychle reagujícího uspořádání. Podle jedné z definic jde doslova o organizaci, která podporuje učení všech svých členů a která se na základě učení postupně transformuje (Tichá, 1999).

<sup>15</sup> Od 1.ledna 2001 zákoník práce v §1, odst.3 ukládá zaměstnavatelům povinnosti zajišťovat rovné zacházení se všemi svými zaměstnanci, úřady práce jsou pověřeny kontrolní funkcí (Kubová, 2002).

### Výzkumná zpráva:

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

funkční příklady z praxe a jejich propagace. Nicméně pravidla jsou v zásadě vnímána jako potřebná: „...*můžete se na ně odvolat...je to něco, co prochází změnami ve firmě, je to kontinuita...*“.

Pravidla mohou též ošetřovat jednotlivé problematické oblasti, například slouží jako způsob prevence sexuálního obtěžování<sup>16</sup>, které je ze strany účastníků vnímáno jako téma, jehož význam je často bagatelizován. Jsou uváděny zkušenosti z výrobní firmy, kde je takové chování tolerováno i ze strany nadřízených. Problém je často právě ve vedení, které situaci zlehčuje a není dostatečně citlivé k závažnosti důsledků. Roli hraje i kulturní kontext, v našem regionu někdy tolerujeme záležitosti, například týkající se vizuálních materiálů (spoře oděné dívky na interních či propagačních materiálech), které jsou v západní Evropě nepřijatelné a jsou známkou nízké profesionální úrovně. Další využití pravidel se může týkat oblasti používání jazykových prostředků, často jsou totiž používány pouze tvary mužského rodu (tzv. generické maskulinum), což může v některých situacích vytvářet dojem, že se například určité vzdělávání či určitá pozice nehodí pro ženy (nebo naopak pro muže). Závazek dodržování rovných příležitostí, případně další související opatření je samozřejmě možné zapracovat do kolektivní smlouvy pokud v organizaci existují odbory.

Doporučení zformulovaná na základě výpovědí účastníků a účastnic výzkumu:

- **zavázat se k srozumitelným a jednoduchým principům dodržování rovných příležitostí**
- **předávat zaměstnaným informace o problematice diskriminace, předcházet problémům, vzniklé obtíže řešit okamžitě**
- **provést jazykové korekce interních materiálů (pojmenování pracovních pozic atp.)**
- **založit pracovní skupinu pro rovné příležitosti**
- **využít možnosti kolektivní smlouvy**

<sup>16</sup> **Sexuální obtěžování:** nežádoucí chování sexuální povahy, které má vliv na důstojnost žen a mužů (včetně chování nadřízených a kolegů v práci) (Čermáková, 2002), viz. zákon 65/1965 Sb. Zákoník práce.

### **3.3 Úvazky, pracovní doba, definice pracovní pozice**

Kromě jednoho rozhovoru, kde zaznělo, že firma vyžaduje zcela běžně přesčasy a úpravy pracovní doby byly možné pouze ve velmi omezených případech, má většina osob v výzkumu zkušenosti s otevřenou nabídkou různých flexibilních úprav pracovní doby včetně zcela volné pracovní doby. Tyto možnosti využívají často ženy na mateřské, resp. rodičovské dovolené<sup>17</sup>. Problematika je vnímána komplexně vzhledem k pozitivům i případným rizikům uplatňování takových opatření.

Právě následující výpověď upozorňuje na některé negativní aspekty, které je nutné zvážit při rozhodování o práci na zkrácený úvazek v kombinaci s prací z domova: „... *několik kolegyně ze zahraniční pobočky je na poloviční úvazek, některé se doplňují, ale spíš mají svou oblast... Když skutečně mají ten poloviční úvazek a dodržují ho, ta práce je natolik dynamická, že čekat den... sám vidím, že jsem na ně jakoby naštvaný, byť si to racionálně dokážu zdůvodnit, že mají půl úvazek, protože moje práce je blokována tím, že musím čekat půl dne... na druhou stranu to často končí tak, že my všichni máme notebooky, většina lidí připojení doma, takže já potom stejně vidím, že posílají e-maily v půl dvanácté v noci, takže jejich poloviční úvazek je možná menší než osm hodin denně, ale rozhodně není čtyři hodiny denně. Na druhou stranu mají snížený plat, ale tu práci stejně musí udělat...“.*

Je tedy zřejmé, že částečné úvazky s sebou mohou přinést výhody i nevýhody. Pro rodiče pečující o malé děti je jistě přínosem možnost pracovat méně hodin a z domova, ale je otázkou za jakou cenu? Důležitá je regulace zkrácených úvazků, aby bylo zřejmé co spadá do popisu dané pracovní pozice a minimalizovala se rizika. Problémem může být i návrat ze zkráceného úvazku na plný, je vhodné dopředu domluvit, jak bude toto ošetřeno (po jak dlouhé době přejde zaměstnaný ze zkráceného na plná úvazek).

---

<sup>17</sup> Je odlišena **peněžitá pomoc v mateřství** (69% předchozího platu), která v období 28 týdnů náleží pouze matkám, a **rodičovská dovolená**, na kterou mohou nastoupit oba rodiče do tří let dítěte. Stejně tak mohou oba čerpat rodičovský příspěvek (v současnosti 3 635 Kč), a to do čtyř let dítěte bez omezení možnosti příjvídělku. Více viz. například zákoník práce č.65/1965 Sb., zákon o státní sociální podpoře č. 117/1995 Sb., zákon o organizaci a provádění sociálního zabezpečení č.582/1991 Sb. a další příslušné předpisy.

### Výzkumná zpráva:

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

Jedna z účastnic se vyjadřuje i k možným příčinám toho, že management nemusí být ochotný k zavádění flexibilních opatření: „*Manažeři nedokážou pracovat s tím, že tam mají ženu jenom půl dne, tři dny v týdnu... Podle mého je hlavním problémem organizace práce, leadership, je to v čem my naprosto pokulháváme a v čem já vidím ten problém, proč ženy nemůžou pracovat na part-time, flexi-time...ve svém oddělení jsem chtěla otevřít místo na zkrácený úvazek, chtěla jsem si zkusit co to je, řídit takhle člověka. Mám tam pozici asistentky, na šest hodin, nebylo to snadné, na druhou stranu mám výbornou asistentku...Ze začátku bylo náročné to řízení. Musím ji den předtím úkolovat, musím si to rozvrhnout. Je to problém pro lidi, kteří mají problém s organizací času práce ...*“. Nejen tento příklad poukazuje na to, že pozornost uplatňování rovných příležitostí se sebou může přinést, resp. vyžaduje, i celkové zkvalitnění manažerské práce, kdy bude dostatek času věnován smysluplnému plánování a time-managementu. Z pozice ředitelky menší organizace, kde jsou působil často zaměstnaní externě nebo na zkrácený úvazek, shrnuje svou zkušenost jedna z participantek v individuálním rozhovoru: „*...je to někdy náročnější to ukočírovat, to nepopírám, je to možná náročnější na kázeň těch lidí, na jejich zodpovědnost. Ale zpátky k té motivaci. Já si myslím, že to je schovávání. Je to pravda, že pro toho vedoucího je to svým způsobem náročnější, když ty lidi tady máte, tak po nich můžete kdykoliv cokoliv chtít, je to pohodlnější. Když já vím, že tady mám někoho na 2 týdny, tak vím, že si s ním musím zajistit věci tehdy a tehdy. A musím myslet dopředu. Je to určitá dovednost. Když tady máte jednoho člověka na čtvrtek pátek a jiný vám chodí v pondělí v úterý a vy chcete, aby se vám domluvili, tak musíte už týden dopředu to přehodit, takže chce to větší koncepčnost*“.

Další účastnice potvrzuje výhodnost modelu práce na dálku, kdy zaměstnankyně pečující o děti má notebook a částečně pracuje z domova, ale upozorňuje na to, že je podstatná velmi dobrá komunikace – být ve spojení, např. v podstatě kdykoliv brát telefon. Ne každý však uvítá takový způsob práce, kdy jsou velmi jednoznačně překročeny hranice mezi pracovní a soukromou sférou: „*Ne každý je na to ochoten přistoupit, že mu ta práce vlezte vlastně do soukromého života...*“.

Může se zdát, že v některých odvětvích je flexibilní opatření nemožné uplatnit, většinou je však možné zkusit najít příklady z praxe jiných firem, které nacházejí velmi kreativní způsoby

### **Výzkumná zpráva:**

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

řešení. Například určitá volnost pracovních úvazků se může odvíjet od sezónního charakteru prací: „*Například o prázdninách spolupráce neběží a ženy jsou doma s dětmi, vracejí se na to určité období, kdy je to potřeba...*“.

Jiným flexibilním řešením je sdílení jednoho pracovního místa dvěma osobami: „*To sdílení jobu dvěma lidmi, což je určitý efekt řízení lidských zdrojů, kdy jsou na tu jednu práci dva lidé, kteří se doplňují. Pokud se nám podaří na ten job dostat dvě ženy, tak v důsledku z toho těží obě strany. Protože ty ženy jsou vděčné, že můžou věnovat svůj čas rodině, a proto jim ten zkrácený úvazek vyhovuje, a manažer je vděčný, že ty ženy mu kolikrát pokryjí větší rozsah, než by pokryla jedna žena. Takže z tohoto pohledu je tam ve finále vnímaný přínos i toho manažera. A o to snáz se nám potom daří uvádět tyto programy do života, přestože tam na počátku mohla být určitá mentální bariéra na straně toho manažera*“. Dobré zkušenosti se sdílením pracovního místa navíc poukazují na to, že uplatňování flexibilních opatření může být výhodné opravdu pro obě strany. Rodič zůstává v kontaktu s profesí, zlepšuje i svou finanční situaci a firma neztratí důležitou pracovníci/pracovníka.

V následující části je uvedena poněkud delší, ale v našem kontextu zajímavá interakce mezi účastníky pražské skupiny. Spouštěčem diskuse bylo téma očekávaných přesčasů, případně jejich efektivity:

*A: „To nejsou jenom přesčasy, ale i účast na různých firemních akcích. Když jste v určité pozici, tak se od vás očekává, že o víkendů budete s klienty hrát golf, večer budete chodit na večeře, což prostě ty ženy musí nutně mnohem pečlivěji vážit, kam ten čas, který vlastně už by měl být věnován rodině, partnerovi, sama sobě, jestli ho investují do toho zaměstnavatele, do zaměstnání, do kariéry, což třeba opět je něco co u nás je...“.*

*B: „Jestli do toho můžu zasáhnout, ale to přece není diskriminace. Jestliže chceme rovné příležitosti, tak se vším všudy, byť to s sebou nese tyto věci. To by byla pozitivní diskriminace pokud by na to byl braný ohled...“.*

*A: „Dobře ale vezměte si, že tohle je jakási podmínka k tomu abyste se mohl posunout o příčku výš. Není to otázka jenom výkonu, ale i toho, jak jste společensky aktivní, jak jste schopni navázat kontakty s budoucími klienty, takže to je...“.*

*B: „Ale to sebou ta pozice nese a na to musím přistoupit, jestli...“.*



**Výzkumná zpráva:**

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

A: „Ale je to správně, že vám ten zaměstnavatel ubírá z času, který byste měl trávit s rodinou?“

B: „Neříkám jestli je to správně, ale je to úplně stejně správně jako u mužů“.

C: „Ale ta startovní poloha je stejná“.

B: „Mně se taky nelíbí, že bych ted' o víkendu měl...“.

A: „Z nějakého důvodu ti muži s tím problémem nemají a dělají to...funguje to tak“.

B: „Protože jsou v tradiční roli toho živitele, takže oni se jako „obětují“ a ta žena zase zastane doma víc těch prací, protože ten model takhle funguje... Ale já si myslím, že to není diskriminace ze strany toho zaměstnavatele“.

A: „Já si myslím, že ano, protože tohle je aspekt, který je zvažován i ve chvíli, kdy ženy jsou nebo nejsou povyšovány, protože se to od ní očekává, že žena ten čas mít nebude, že ho bude dávat rodině“.

B: „Vy to teda potvrzujete de facto...“.

D: „Nebo teda obráceně by měl zaměstnavatel vytvořit takové podmínky, aby o ty děti bylo postaráno. Aby měly možnost nějaké hlídací služby“.

B: „No a to je o tom, aby ta žena dostala stejně atraktivní plat jako ten muž a mohla si to dovolit“.

E: „Já teda třeba s tím nesouhlasím, až tak úplně. Protože pokud máme danou pracovní dobu a už takhle delší než tu normální a zůstáváme tam déle, tak zaměstnavatel nemá právo po nás chtít náš volný čas v žádném případě. Nemělo by to tak být, klienty mohu získávat přes týden a nikoliv o víkendu na golfovém hřišti a pokud ano, tak já pojedou na golfové hřiště ve středu do pěti“.

D: „V České republice máme nejdelší pracovní dobu v Evropě“.

B: „Myslím, že to je realita a jinak to nejde...“.

F: „...mi to přinese vyšší plat, zajímavou práci a pak to třeba ráda udělám. Nebo tomu nechci věnovat a pak jdu třeba učit. To je volba každého si myslím. A zodpovědnost“.

Přepis interakce mezi participanty, která se odvíjela od nadneseného problému vyžadovaných přesčasů jako diskriminačního faktoru vzhledem k pohlaví, se dotýká v literatuře popisovaného jevu, kdy tradičně chápané a určené charakteristiky mužství jsou

### Výzkumná zpráva:

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

bez hlubší reflexe považovány za normu, které se ženy musí přizpůsobit (Křížková, 2004). Dané chování často není vnímáno jako specificky maskulinní<sup>18</sup>, ale jako profesionální – jako způsob, jak se musí práce vykonávat, jak to musí být na pracovišti uspořádané, jaké vztahy jsou normální atp.. Udržování takových principů – platných pro všechny, kdo se účastní trhu práce, ale zformulovaných na základě mužských standardů podle výstižně zmíněného rozdělení genderových rolí v tradičním duchu (muž živitel, žena pečovatelka) – v podstatě staví ženy do situace, kdy pokud chtějí v zaměstnání uspět, musí přijmout charakteristiky běžně očekávané od mužů. Uplatňování rovných příležitostí s sebou nese i snahu nabourat takto zkreslenou organizační strukturu a umožnit ženám i mužům vystoupit z rolí živitele a pečovatelky a přijmout alternativní rolové modely, které jsou pro někoho více vyhovující. V podstatě stejného problému se dotýkala i následující diskuse:

*A: „Dvě různé věci, jedna je rovnoprávnost žen a mužů na pracovišti a tam si myslím, že je nejdůležitější odstranit myšlení jestli je to žena – muž, aby ty podmínky byly rovné. A další věci jsou motivační programy, nebo něco co ta firma dělá navíc, kde vyjde ještě o kousek víc vstříc ženám nebo tomu, kdo se stará o tu rodinu víc. A to už není o té rovnosti, to si myslím, že je navíc, ale má to tam své místo, a asi je to nezbytné, aby ženy mohly postupovat v té kariéře dál... rovné podmínky jsou, když vůbec nebudeme vědět jestli dotyčný pracovník je nebo není žena...“.*

*B: „...co je standardem v naší společnosti, jestli ty mužské hodnoty nejsou stavěny na vyšší úroveň než ženské a jestli když říkáte rovnost by to nebylo to mužské...“.*

Je zde naznačena tendence chápat chování a problémy spojené s rodičovstvím, resp. mateřstvím, jako něco, co je v pracovním prostředí „nadstandardem“, co sice může být řešeno, ale co není součástí základní struktury jako takové. To opět poukazuje na vnímání pracovního prostředí jako vytvořeného na základě maskulinních standardů.

Předchozí skupinová interakce nabízí i další téma k podrobnější diskusi a to je definice pracovních pozic: jaké úkoly jsou danou a deklarovanou součástí práce a jaké se připisují na

---

<sup>18</sup> **Maskulinní, femininní:** vlastnosti typicky přisuzované mužům resp. ženám, jedná se o sociální konstrukty – v různých kulturách a v různém čase mohou mít odlišnou náplň, nejsou nutně vázané na reálné pohlaví jednotlivce – muž se může chovat femininně a naopak, chování je často podmíněno kontextem situace např. žena ve vedoucí pozici může přijmout maskulinní charakteristiky chování, muž pečující o malé dítě může projevoovat femininní rysy chování.

### Výzkumná zpráva:

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

základě v minulosti vybudovaných očekávání, například zkušenost, že od žen (aniž by byly v pozici sekretářek), se může očekávat, že budou mužů vařit kávu. Vymezení pracovních povinností je nezbytné zejména v případě, kdy dochází ke zkrácení úvazku, aby se nestalo, jak na to bylo opakovaně upozorněno, že objem práce zůstane stejný, ale výplata bude poloviční.

Diskuse přesahuje do oblasti, která se zejména v pražské skupině objevila opakovaně, a to je efektivita práce:

*A: „Já jsem si samozřejmě tak laicky propočítával efektivitu práce u lidí, kteří tam zůstávají osm hodin, deset hodin, dvanáct hodin a často to vyjde nastejno. Z hlediska mentální hygieny je známo, že po určité době, po těch osmi devíti hodinách se vám už většinou ten mentální výkon začíná překlápět...“.*

*B: „Dokonce je to i kontraproduktivní. Lidí, který tam jsou osm hodin, a opravdu pracují tak jak mají, a mají tu výhodu, že si práci organizují sami, perfektně a kvalitně práci stihnou a pak je tam někdo 12 hodin a nestíhá...“.*

*C: „Já si myslím, že taková věc je image...“.*

*D: „Přesně, že se to očekává.“*

Souhrn doporučení získaných z diskusí či rozhovorů:

- **využít flexibilní opatření, ale upravit podmínky, tak aby byly jednoznačné a přijatelné pro zaměstnankyni/zaměstnance i zaměstnavatele**
- **uvědomovat si rizika flexibilních opatření, neočekávat, že budou vždy vhodným řešením**
- **průběžně hodnotit výhody pro zaměstnavatele**
- **reflektovat provázanost genderových stereotypů týkajících se pracovního i osobního života**
- **dbát na efektivitu práce, dobrou organizaci, plánování, time-management, dodržovat smluvené podmínky (týkající se např. délky pracovní doby)**

### **3.4 Kariérní postup a ohodnocení, vč. vzdělávání, talent management atp., mentoring**

Z hlediska kariérního postupu je důležité strukturované a přehledné prostředí, které znemožňuje povyšování na základě neformálních vazeb, konkrétní příklad zmiňuje jedna z účastnic brněnské skupiny: *„Kariérní růst ani nerozlišujeme ženy muži, to má každý zaměstnanec nastavené rovnoprávně, že si stanoví svou cestu na jeden rok, jak by se měla rozvíjet, stanoví si prostředky, školení, vzdělávání se ...“*. Především v pražské skupině však zaznělo několik zkušeností dokreslujících ztížené podmínky žen, které se chtějí profesně rozvíjet. K programům typu strategický talent management čili program nástupnictví říká jedna z manažerek: *„Naprostou můžu doložit, že to je něco, kde muži hrají prim, protože tam se přesně díváme na tu střední úroveň, a to je pro někoho strop. A jak ty lidi tlačit nahoru“*. Ani ženy, které se již dostaly na relativně vysokou pozici to nemají jednoduché: *„Aby žena byla IT manažerka, tak musí být podle mě třeba pětkrát lepší než muž, aby takovou pozici dostala, protože se automaticky předpokládá, že ženské pohlaví není vhodnou dispozicí na nějakou technickou profesi. Já mám kamarádku, která dělá v IT mezi muži a říká, že jí skutečně trvalo asi půl roku, než se jí podařilo přesvědčit je, že se s ní vyplatí bavit, že jim stačím v tom.. než sem mohla normálně pracovat“*.

Další participantka uvádí osobní zkušenosti, kdy jako žena absolvovala elektrotechnickou VŠ a několik let v této oblasti i pracovala: *„Dělala jsem výzkumnou práci, byla jsem jediná žena a sedm mužů... a opravdu ti pánové si chrání svoje know-how a nechtějí vás k tomu pustit. A to samé i ve škole, chtěla jsem dělat pomocnou vědeckou sílu a to bylo obtížné... když jsem jako technička hledala místo, tak to místo neexistovalo, musela jsem ho sehnat ve výzkumu po známotech...“* a dodává: *„... nedomnívám se, že dnes jsou na tom ta děvčata lépe v těch technických oborech“*. Jiná participantka se však domnívá, že záleží na oboru a oponuje: *„...v těch technických pozicích je to jinak než v těch humanitních, já mám pedagogické vzdělání a s diskriminací jsem se nesetkala...“*.

Převažující mužské zastoupení může, jak už jsme naznačili výše, ženám ztížit prosazení se v profesní oblasti. Další z možných bariér uvádí jedna z manažerek v menší firmě, když říká, že nejsložitější pro ni bylo právě naučit se řídit muže, získat si respekt mužů, kteří jsou

### Výzkumná zpráva:

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

mnohdy starší než ona a představit si jejich myšlení, aby s nimi dokázala pracovat. Nastavení maskulinního stylu práce komplikuje i snahy o vyrovnání šancí žen a mužů, jak říká jedna z personálních manažerek: „*Nemáme správné vzory, modely, jak ostatním ukázat úspěšné cesty... občas úspěšné ženy byly jako vzor kontraproduktivní, musely třeba mít ostřejší lokty než muži, dokázat najednou tu roli ženy ztratit... u nás je to aspekt toho, proč se některé věci nedaří... nemáte ten vzor...*“.

Uvedené příklady společně spadají pod zastřešující termín skleněný strop<sup>19</sup>, kdy v praxi bylo pozorováno, že ženám se mnohdy podaří vystoupat ve firemní hierarchii relativně vysoko, jejich kvalifikace by naznačovala možnosti dalšího postupu, ale ten najednou ustane, jako kdyby měly nad hlavou „skleněný strop“: neviditelnou, ale přesto existující bariéru. Příkladem to dokládá i jedna z pražských participantek, kdy říká, že z absolventů nabírají muže a ženy téměř napůl, na pozicích manažerů však procento žen klesá a v nejvyšším managementu již nejsou žádné<sup>20</sup>.

Podpora spolupráce žen ve firmě může být uskutečněna cílenou iniciací vzájemné spolupráce a vybraným vzděláváním, příkladem je ženská skupina, která funguje v jedné ze zastoupených organizací a sdružuje ženy, které byly nominovány managementem. Program spočívá v pravidelném vzdělávání, na začátku bylo realizováno i assessment centrum<sup>21</sup>, jsou zváni zajímaví hosté a hostky. Personální manažerka ze zkušenosti říká „*určitě se díky tomu ženy zviditelnily*“ a celkově je projekt hodnocen velmi kladně i zahraniční mateřskou firmou. Zároveň dodává, že nebylo jednoduché projekt prosadit v lokálním prostředí vzhledem k posměškům ze strany některých mužů, kteří tuto aktivitu zlehčují. Nicméně podařilo se upozornit na potenciál schopných žen v organizaci, některé byly povýšeny na manažerské pozice a dále slouží jako rolové modely pro ostatní.

---

<sup>19</sup> Dle Křížkové (2004) **skleněný strop** vzniká především v důsledku komplexního souboru struktur a pravidel postupu v organizacích početně dominovaných převážně muži, respektive vytvořených pro muže. Ve stručnosti se jedná o bariéry: ve smyslu nerovnosti v přístupu k zaměstnání či vzdělávání, o tzv. bariéru odlišnosti, bariéry institucionální, old-boy's network - sítě neformálních vztahů mezi muži, bariéry na základě genderových stereotypů, a případně vliv sexuální obtěžování ve smyslu „něco za něco“.

<sup>20</sup> Takové rozdělení se nazývá **vertikální segregaci** podle genderu: ženy a muži jsou koncentrováni na odlišných stupních zaměstnání ve smyslu úrovně odpovědnosti a pozice (Čermáková, 2002).

<sup>21</sup> **Assessment centrum**: metoda výběru zaměstnanců z většího počtu uchazečů/ček. Jedná se o jedno- i vícedenní akci během které jsou kandidáti a kandidátky posuzováni při výkonu různých psychodiagnostických metod a technik. Účastní se větší počet hodnotitelů/lek, což snižuje subjektivitu výsledného hodnocení.

## Výzkumná zpráva:

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

Pro zvýšení genderové rovnosti je možné využít i povinné vzdělávání: „*Máme ze zákona povinné vstupní vzdělávání a nebylo důvodu proč bychom tam tu hodinku věnovanou tématu rovných příležitostí nezahrnuli*“. V uvedené organizaci se pořádají i dobrovolné semináře, mají vysokou účast, ale většinou na ně chodí pouze ženy. Povinné vstupní školení je tedy využito také z toho důvodu, aby byli osloveni i ti, koho problematika sama o sobě příliš nezajímá, ale měli by být seznámeni například s antidiskriminačními opatřeními uvedenými v českých zákonech. Vzdělávání podpořené využitím intranetu slouží i jako prevence sexuálního obtěžování.

E-learning<sup>22</sup> v některých organizacích slouží zejména pro nové zaměstnance a usnadňuje uvedení do pracovní reality, možná je i účast mentorů<sup>23</sup> ze zahraničí. Podle získaných informací nejsou tyto možnosti využívány specificky pro podporu žen, jedna z participantek brněnské skupiny zmiňuje zkušenost z minulosti, kdy chtěla se stát mentorkou pro začínající manažerky, takto zaměřený projekt se však ze strany vedení setkal s naprostým nepochopením a nebyl nikdy realizován. Participantka pražské skupiny zmiňuje, že „...ve Spojených státech to měli a výrazně to zvýšilo zastoupení žen...“, ale v české pobočce program nebyl ještě spuštěn, problematice není věnována dostatečná pozornost. Specificky zaměřené mentoringové programy mohou sloužit v situaci, kdy je vhodné vyrovnat šance obou pohlaví. Například pomocí genderovaných statistik je zjištěno, že ve firmě je dostatek žen s kvalifikací pro manažerské posty, těchto pozic, ale nedosahují. Realizace na ženy zaměřeného mentoringu, tak může napomoci překonat ženám bariéry, se kterými se během kariéry setkávají.

K platovému ohodnocení se vyjadřovaly obě skupiny a to v kontextu podhodnocení platů žen oproti mužům, v této souvislosti mluvíme o genderové platové nerovnosti<sup>24</sup>. Ve dvou případech (v Praze a v Brně), byla sdílena zkušenost se změnou situace k rovnocennému platovému ohodnocení. Jeden z participantů pracujících přímo v oblasti řízení lidských zdrojů

---

<sup>22</sup> **E-learning:** Vzdělávání, které je facilitováno a podporováno prostřednictvím informačních a komunikačních technologií.

<sup>23</sup> **Mentoring:** princip předávání zkušeností a znalostí zkušenější osobou (mentor/ka) zájemci/kyni, kteří jsou v dané oblasti či pozici noví a potřebují se zorientovat.

<sup>24</sup> **Gender Pay Gap (rozdíl v platech podle genderu):** relativní rozdíl mediánu mzdy mužů a žen. Částečně jej lze vysvětlit například odlišným odvětvím nebo odpracovanou dobou. Mediánová (=střední hodnota) mzda žen v roce 2004 dosahovala 80,9% mzdy mužů (GPG= 19,1%), podle údajů ČSÚ (2005).

### Výzkumná zpráva:

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

vypovídá o tom, jak se mu podařilo přesvědčit management firmy o nutnosti rovného odměňování žen a mužů: „*Musel jsem použít diplomatické prostředky, nemohl jsem říct tohle chci... První věc byly výsledky. A nemůžete je přesvědčit výsledky, které jsou jednorázové, musí to být výsledky, které vysledujete týden po týdnu, měsíc po měsíci... Podívejte se tady to takto vychází... Chcete aby společnost vzkvétala? Tady ta část lidí přece prosperitě pomáhá. Podobně se mi podařilo zlomit, aby do vedení docházela jedna pracovnice, která je zodpovědná za finance*“. S tím koresponduje názor představený v brněnské skupině, že k nerovnostem často dochází kvůli tomu, že management si problém vůbec neuvědomuje. Důležité je tedy informovat o situaci jako takové, nejlépe konkrétním srovnáním hodnocení vybraných zaměstnaných, případně specificky zaměřeným workshopem. V druhém případě informujícím o platové nerovnosti se jednalo o sdělení osobní zkušenosti, kdy manažerka menší firmy přiznala, že sama měla tendenci muži plat navýšit, resp. ženě jej snížit, a to vlivem tradičního přístupu k muži jako živiteli rodiny. Platový rozdíl byl podle jejích informací především v nástupním platu, schopná žena se mohla postupem času dostat na úroveň srovnatelnou s muži na obdobné pozici<sup>25</sup>. Dnes je její postoj jiný a odměny nastavuje srovnatelně, změnu svého jednání komentuje slovy: „*To souvisí s vývojem osobnosti, se zkušenostmi... Po těch letech v soukromé sféře já si těch lidí víc vážím. Nastal moment, kdy jsem si uvědomila, že já nemůžu ženu takto diskriminovat v té vedoucí funkci, i když ona to jako diskriminaci nepociťuje, protože je ráda, že vůbec tu práci má*“. Opět se tedy dostáváme k pochopení role personalisty, jako osoby, která je o něco napřed, má citlivější a podrobnější vnímání situace a nereaguje pouze na aktuálně vzniklé problémy, například když by došlo ke stížnosti na platovou rovnost, ale předjímá možné obtíže a pozitivně ovlivňuje firemní kulturu. Jako příklad bylo v jiné výpovědi sděleno, že ve firmě dnes pravděpodobně k diskriminaci nedochází, personalistka měla zkušenost, kdy v manželském páru dostala žena vyšší nástupní plat, což bylo zcela v souladu s její lepší odbornou vybaveností.

Doporučení zformulovaná po analýze získaných výpovědí:

---

<sup>25</sup> Rovnost v odměňování jako právo na stejnou odměnu za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty upravuje § 4a zákona č. 1/1992 Sb. o mzdě a § 3 zákona č. 143/1992 Sb. o platu.

- **předjímat problémy a předcházet jim změnou standardů práce, přispívat ke změně pracovní kultury**
- **analyzovat situaci, opřít při plánování opatření o zjištěná fakta, analyzovat statistické rozdíly podle pohlaví (genderované statistiky)**
- **využít možnosti cíleného vzdělávání v oblasti rovných příležitostí žen a mužů**
- **aplikovat e-learning a mentoring pro zlepšení rovných šancí: využít tyto nástroje nejen pro zvýšení informovanosti o problematice rovných příležitostí, ale i pro cílenou podporu žen**
- **podpořit spolupráci žen, umožnit jejich zviditelnění ve firmě, vyhledávat rolové modely**

### **3.5 Management rodičovské/mateřské dovolené**

V současnosti je toto téma chápáno především jako umožnění flexibilní pracovní doby ve smyslu částečné práce z domova, případně zkrácených úvazků, sdílení pracovního místa aj. Takovou „flexibilní kancelář“ mohou v případě některých firem využívat v podstatě všichni zaměstnanci, kteří mají běžně k dispozici notebooky pro práci z domova, nebo v konkrétních případech je nabídnuta ženám, příp. mužům (ve výzkumu byl zmíněn jeden) na rodičovské dovolené. Za důležitý faktor je považováno, aby osoba pečující o dítě zůstala alespoň v občasném kontaktu se svojí firmou, i když nebude moci pracovat na původní pozici, nutné je jednoduše hledat jakoukoliv možnost kontaktu: „*i kdyby měla překládat články*“. Důležitým prvkem je oboustranná vstřícnost a ochota k hledání řešení, ale i fakt, zda je daný zaměstnanec/zaměstnankyně pro firmu důležitý: „*Pokud má žena zájem, má zájem být v kontaktu, tak firma jí vychází vstříc... setkání, maily, záleží na pozici... V našem případě to jsou dvě ženy ve vyšším managementu, vedoucí oddělení... jsou to zaměstnankyně, které firma chce...*“. Zejména větší firmy zajišťují, aby ženám na rodičovské dovolené zůstávaly benefity jako služební notebook, mobil i automobil, stále jim funguje firemní e-mail a dle možnosti jsou zvány na školení. Vzhledem ke sladění rodičovské dovolené a zaměstnání jsou vnímány jako opravdu perspektivní oblasti práce s informačními technologiemi, které svou



### Výzkumná zpráva:

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

podstatou podporují práci na dálku. Důležitou roli ale zřejmě hraje faktor významu dané osoby pro firmu a především podpora vedení firmy vůči opatřením harmonizaci osobního a profesního života a aktivní vytváření pracovního prostředí přátelského rodině.

Opakovaně bylo poukázáno na problém nedostatečných služeb, případně nedostatků v legislativě (například není ošetřen status au-pair), na což postupně začínají reagovat zejména větší firmy. Nemají sice zkušenost s vlastními jeslemi či školkou, ale využívají (či zvažují podporu) zařízení jiného provozovatele, který zaměstnancům a zaměstnankyním umožní i nadstandardní služby, například hlídání v pozdějších hodinách. Na takové spolupráci se podle uvedené zkušenosti domluvilo několik firem, sídlících ve stejné oblasti, což umožňuje snížení nákladů a zvýšení efektivity nabídky. Rozšíření poskytovaných služeb připravují v jedné ze zúčastněných firem, která se bude stěhovat do nové budovy: *„Plánujeme zajištění nákupu, čistírny, místnost pro kojení, kde budou mít ženy možnost mít děti na pracovišti, relaxační místnost...Zvažujeme i model, že se staneme partnery vybrané školky, jeslí, a rodiče budou mít určité výhody, za to že firma školku podporuje... třeba zaměstnavatel bude schopný školku instruovat tak, aby fungovala do šesti hodin, aby děti odcházely najedené...“*. Jako problém je vnímáno, že taková opatření mohou zajistit pouze větší firmy, k úvaze však můžeme nabídnout právě propojení několika menších subjektů, které by mohly podpořit zařízení péče o děti v lokalitě, kde sídlí. Právě z hlediska menších firem jsou problematičtější vnímány nedostatky na straně státu (nedostatečná legislativa, preference jiných témat než sladování rodičovství a profese) a je zároveň více očekáváno, že vše zařídí rodiče sami, například tím, že se druhý partner bude podílet více nebo angažováním prarodičů. Způsoby podpory rodičů ale našli i v jedné z menších firem, kde pracuje hodně mladých lidí: jsou jim udělovány finanční příspěvky při narození dítěte a poté při narozeninách. Nenáročnou alternativou jak alespoň minimálně propojit pracovní a rodinné prostředí jsou dny s programem určené setkávání rodin, které byly zmíněny v několika případech jako oblíbená iniciativa.

Možnosti sladování rodiny a profese častěji využívají ženy. V jedné z firem byl zaveden program mateřské dovolené a koncepce návratu, spočívající v nabídce flexibilní pracovní doby, nadstandardních finančních příplatků, kontaktu během absence v zaměstnání a

### **Výzkumná zpráva:**

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

v neposlední řadě i zajištění péče o děti provozovatelem v blízkosti pracoviště. Na otázku, zda program využívají také muži, bylo odpovězeno: „*Zatím se projevuje to, co je na českém trhu tak nějak tradiční, že rodičovské se věnují a priori ženy. Je to také dané tím, že když berete těch prvních šest měsíců ze zákona mateřskou, tak toho muž nedosáhne. Tady si myslím, že je třeba, aby taky zapracovala ta legislativa, že když jsou takový bariéry v legislativě, který nejsou zjevně o rovných příležitostech, tak to si myslím je jeden z důvodů, proč se ten trh chová tak tradičně jak se chová, že na mateřskou chodí ženy.*“

Snahy o sladění rodičovství a zaměstnání jsou vnímány veskrze pozitivně a zmíněny jsou i výhody plynoucí pro děti:

A: „*Kamarádka jde po 6 měsících pracovat, teď má dvě děti. Dostala chuť, a myslím, že děti jsou spokojené, protože mají někoho, kdo se jim věnuje na plný úvazek, a to ne vždycky ty ženy zvládnou. Děti na tom vydělaly, holčička začala brzo číst, protože se jí opravdu někdo věnoval. Kamarádka pak přišla z práce a byla na děti natěšená*“.

B: „*Na vztahu rodiče s dítětem není důležité kolik ho strávíte, ale jak ho strávíte*“.

C: „*Na to byl i výzkum v Anglii, kdy se zjistilo, že matky, které se dětem věnují 2-3 hodiny denně, se jim věnovaly intenzivněji než matky, které s nimi byly celý den*“.

V pražské skupině zazněly i obavy z toho, že flexibilní opatření mohou vést k tomu, že matky se budou vracet do práce už po šestinedělí nebo po dvou třech měsících. Reakcí však bylo, že tento strach není opodstatněný, v zastoupených firmách se ženy vracejí nejdříve po půl roce.

V oblasti managementu mateřské/rodičovské dovolené si dovolíme krátce zmínit i retenční a motivační programy, jejichž zavádění může při zhodnocení genderové perspektivy významně přispět k zlepšení postavení žen, resp. rodičů, v organizaci. Jedná se především o podrobnou analýzu nákladů, které firmě vzniknou v okamžiku, kdy ji opustí kvalifikovaná zaměstnankyně/zaměstnanec: „*Dělali jsme analýzy toho kolik nás stojí zaměstnanec, když odejde, tak najít nového, a u nás je to opravdu investice roku, roku a půl, pokud nám odejde manažer. A tam jsme i o tom, že kdybychom měli toho člověka plně platit, tak se nám vyplatí ho udržet. Než vlastně hledat toho nového. Ale je to vlastně zase takové to krátkodobé přemýšlení, prostě najdeme někoho nového*“.

### **Výzkumná zpráva:**

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

dovolené vnímaly podporu firmy a chtěli se vrátit v kratším časovém období. Firma si uvědomuje, že mnoho schopných lidí odchází do zahraničí a vidí situaci v dlouhodobém kontextu vývoje pracovních sil, kdy se opravdu musí starat o kvalifikované zaměstnané.

Motivační programy z části souvisí s komplexním pojetím pracovní síly, zaměstnavatel se nezajímá pouze o pracovní výkon, ale o člověka jako osobnost, včetně jeho zdraví, osobního života aj. Zmíněn byl příklad, kdy si firma uvědomuje dopady pracovního stresu, tento problém byl identifikován v šetření mezi zaměstnanými, a rozhodla se zavést antistresový program, na který se podařilo získat dotaci z rozpočtu státu a EU. Při zavádění programů je zhodnocena zkušenost z jedné z menších firem, které se podařilo v dlouhodobém kontextu výrazně zvýšit spokojenost zaměstnanců uvědomujících si výhody nabídnutých motivačních programů. Za prvek, který přispěl k zlepšení, je považována kvalitní komunikace: „...*je to možná o té komunikaci dovnitř... vyšší management o tom mluví...*“. Pro zavádění takových programů se ukazuje stěžejní sdílení dobrých příkladů mezi firmami: „*Některé programy zkušenostmi z jiných firem... u těch motivačních, věrnostních programů, tak tam jsem byla na nějaké akci personální někdo vystoupil „, toto se nám osvědčilo“ nebo rozhovory s manažery v novinách. Konkrétně ty věrnostní programy fungují čtvrtý rok, hodnocení loajality toho člověka, to konkrétně bylo na základě zkušeností jiných firem, kterým se to osvědčilo. Pak se to rozvíjelo na základě potřeb té naší firmy. Na začátku byla možná dobrá zkušenost někoho jiného*“.

Doporučení, která je možné odvodit z výpovědí:

- **zhodnotit přínosy slad'ování osobního a pracovního života u konkrétního zaměstnavatele**
- **realizovat šetření mezi zaměstnanými (dotazník míry spokojenosti aj.), využít získaná data pro další opatření a rozvojové programy, zjišťovat potřeby zaměstnaných**
- **usilovat o vstřícnost a otevřenost ze strany zaměstnavatele**
- **podporovat oboustranné hledání alternativ**

## Výzkumná zpráva:

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

- **hledat možnosti, jak zůstat v kontaktu s rodiči na rodičovské dovolené**
- **spolupracovat aktivně s dalšími subjekty (např. jiná firma podnikající ve stejném sektoru, organizace poskytující služby aj.), sdílení zkušeností, vyhledávání dobrých příkladů z praxe**
- **zjišťovat a zvyšovat kvalitu komunikace v organizaci**
- **komunikovat požadavky firem na zlepšení práce státu v otázce pracovní legislativy a poskytování služeb**

### **3.6 Management diverzity<sup>26</sup>, management stárnutí**

Tato témata byla zmíněna spíše okrajově, ale považujeme za velmi přínosné chápat rovné příležitosti v kontextu intersekcionalního přístupu, kdy jsou zároveň zvažovány různé charakteristiky často zapříčiňující diskriminaci (kromě pohlaví se jedná o věk, etnický původ, zdravotní stav, sexualitu aj.). V několika případech bylo zmiňováno téma kulturních odlišností s požadavkem na péči o komunikaci v rámci národnostních skupin, za důležité je považováno umění zvládat kulturní odlišnosti. V jednom z rozhovorů se školitelkou často pracující právě v oblasti interkulturálních rozdílů zaznělo: *„Takže ještě se pokouším lidem ukázat i to, že o rozdílech je možné mluvit mírovou cestou v uvozovkách, a že to je dobré o nich mluvit, abychom si je uvědomili, ne proto, aby nás ty rozdíly rozdělovaly, abychom si říkali kdo je černý a kdo bílý, kdo je muž a kdo žena, ale abychom o těch rozdílech věděli, neděsili se jich a uměli s nimi pracovat, uměli je uchopit, mluvit o nich“*. Problémy ve spolupráci a nepříjemná rivalita mohou vyplynout, jak bylo zmíněno v jiném rozhovoru, když jsou pro „domácí“ a „zahraniční“ zaměstnané určeny jiné podmínky. Je samozřejmě otázkou nakolik se takové diskriminující nastavení projeví v efektivitě práce a loajalitě zaměstnaných. V dotyčné firmě je charakteristickým rysem vysoká fluktuace zaměstnaných.

---

<sup>26</sup> **Management diverzity:** v zásadě se jedná o vědomí reality, že lidé jsou rozdílní v mnohých charakteristikách, jsou identifikovány možné vlivy těchto rozdílů v pracovním prostředí a jsou naznačeny strategie, jak se těmto vlivům věnovat; management diverzity je zaměřen na získání pozitivních výsledků na základě rozdílnosti a na minimalizování možných problémů, které by těmito rozdíly mohly být způsobeny.

### **Výzkumná zpráva:**

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

Za důležitý faktor opakovaně zmíněný ve výzkumu je považováno vzdělání zaměstnaných. Je zřejmé, že jiné programy zavádí firmy, které mají 80% zaměstnaných s vysokoškolským vzděláním a v první řadě bojují o talenty, a jiné firmy, kde je převážná část zaměstnaných ve výrobě, mají dostatek pracovních sil, ale chybí dostatečná kvalifikace a pozornost je tedy třeba upřít tímto směrem.

Věkové rozložení zaměstnaných samozřejmě hraje velkou roli, například firmy, kde je výrazný podíl zaměstnaných okolo třiceti let se více zajímají o možnosti sladování rodinného a pracovního života a hledají způsoby, jak pomoci svým zaměstnaným v péči o rodinu aniž by přerušili na neúměrnou dobu svou pracovní činnost.

V jedné z organizací si uvědomují kontext uplatňování rovných příležitostí ve smyslu zaměstnávání osob s určitým zdravotním postižením: „*Protože tady naše firma patří mezi ty mnohé, ve kterých se nedaří obsadit ten zákonem požadovaný počet míst... My tady máme práce, které mohou dělat zrovna tak lidi s postižením jako lidi bez. Naše prostory jsou bezbariérově, ale nám se nedaří identifikovat na tom trhu práce tyto lidi*“.

### **3.7 Problematika rovných příležitostí – shrnutí**

Uplatňování rovných příležitostí je možné sledovat v průzkumech spokojenosti, které jsou upraveny tak, aby byly citlivé i na tuto problematiku. Prostředí, kde zaměstnaní vnímají, že mají rovné šance, zlepšuje i celkovou zpětnou vazbu a hodnocení pracoviště. Vnímáme souvislost nediskriminačního prostředí s produktivitou i kvalitou práce, zvyšuje se i loajalita zaměstnaných a klesá tím pádem jejich fluktuace, což je vnímáno jako významný faktor pro mnohé zaměstnavatele, kteří si uvědomují výši nákladů na vyhledání a proškolení nových zaměstnaných. Příklad firmy, která nedbá na rozvoj lidských zdrojů ani na sladování osobního (rodinného) života s profesí naznačuje, že právě vysoká fluktuace zaměstnaných a obtížná komunikace napříč organizací mohou být vnímány jako výrazná negativa přístupu firem, které o zaměstnané nepečují. Firmy, které dbají na sladování osobního a pracovního života to dělají i s ohledem na zdravotní stav zaměstnaných a snižují tak absence z důvodu nemoci, zejména v případě chorob způsobených či významně ovlivňovaných stresem.

### Výzkumná zpráva:

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

Zároveň se zmenšuje i riziko presentismu, kdy jsou zaměstnaní sice přítomni, ale výkon neodpovídá jejich možnostem.

Doporučení obecného charakteru zformulovaná na základě názorů prezentovaných v průběhu výzkumu:

- ⇒ **Analyzovat situaci firmy a její postavení na trhu:** Začít s analýzou situace v konkrétní firmě, v relevantním segmentu pracovního trhu, získat potřebná data a připravit si informace o stávajícím stavu v organizaci či oblasti, zjišťovat trendy do budoucnosti, mít co nejvíc číselných podkladů, které můžete předložit managementu, akcionářům. Starat se o to, aby vaše firma měla kvalitním uchazečům/kám o zaměstnání co nabídnout.
- ⇒ **Zvážit vliv lokality:** Ať už se jedná o umístění v konkrétní městské části nebo v regionu v rámci České republiky, uvědomit si rozdíly, které existují například mezi hlavním městem a menšími městy, například v míře nezaměstnanosti, struktuře vzdělání, životních strategiích.
- ⇒ **Pracovat na citlivosti vůči problematice rovných příležitostí:** Zavést vzdělávání v této oblasti, aktivně odbourávat genderové stereotypy: neudržovat je například tím, že programy sladování budou nabízeny pouze ženám a ne mužům - uplatnit gender mainstreaming<sup>27</sup>, podpořit solidaritu a spolupráci žen v organizaci, naučit se pracovat s rozdíly mezi lidmi.
- ⇒ **Klást důraz na kvalitní organizaci práce:** Zkvalitnit principy organizace práce, zhodnotit a zlepšovat vůdcovské dovednosti, zaměřit se na manažerské vzdělávání

---

<sup>27</sup> Gender mainstreaming: postup, ve kterém jsou všechny koncepční, rozhodovací a vyhodnocovací procesy ve všech fázích jejich přípravy a provádění podřízeny hledisku rovnosti příležitostí mužů a žen; představuje jeden z neúčinnějších nástrojů k odstraňování nerovnosti mezi pohlavími. Není cílem sama o sobě, ale cestou k dosažení tzv. genderové rovnosti neboli rovnosti mužů a žen (MPSV CR, [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)). Součástí gender mainstreamingu je například vytváření statistik podle genderu aj.

## Výzkumná zpráva:

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

- psychosociálních dovedností, zkvalitnit time-management, seznámit se s aktuálními koncepty v této oblasti (work – life balance aj.<sup>28</sup>).
- ⇒ **Hledat spojitosti:** Propojit téma rovných příležitostí s jinou problematikou, v podstatě vnést genderové hledisko do jiného programu, který se už realizuje, resp. který je pro firmu důležitý (retenční, motivační programy atp.) a tím ho zefektivnit, rozšířit jeho dostupnost a využitelnost všemi skupinami zaměstnaných.
  - ⇒ **Hodnotit transparentně pracovní výkon:** Pracovní výkon hodnotit podle výsledků, kvality, efektivity a podle množství odvedené práce a ne podle zavádějících indikátorů jako je pouhý počet hodin strávených na pracovišti či fyzická přítomnost na pracovišti.
  - ⇒ **Přijmout opatření:** Aktivně jednat v oblasti nediskriminace, zvážit zavedení kvót, panuje sice obava, že by nebyly přijaté kvůli kulturním zvyklostem, ale nabízí se zkušenosti, kdy si po čase na kvóty většina lidí zvykla a opravdu zlepšily postavení žen, resp. jiných menšin. Vytvořit pracovní skupinu, která se bude problematikou zabývat, která zmapuje situaci a bude komunikovat navenek i uvnitř.
  - ⇒ **Komunikovat se zaměstnanými:** Zjišťovat zpětnou vazbu od zaměstnaných: průzkumy spokojenosti, ankety, dotazníky, diskuse na intranetu. Dbát na to, aby se zaměstnaní o programech dozvěděli a aby měli možnost se k nim vyjádřit, aby dobrá iniciativa nepropadla, protože nebyla pochopena. Počítat s tím, že není možné oslovit všechny, vysvětlit, jak jsou programy užitečné, že nejsou diskriminací jiných skupin zaměstnanců, ale podporou vyrovnání šancí a překonáním stereotypů.
  - ⇒ **Získávat informace:** Zúčastnit se konference k problematice rovných příležitostí, v každé firmě nejde aplikovat všechno, ale je zajímavé zjistit, co funguje jinde.

---

<sup>28</sup> Work-life balance: sladění práce a rodinného (osobního) života, možnost čerpání volna nad rámec zákona, rozvoj struktury a organizace pracovního prostředí, které umožňuje kombinaci pracovních a rodinných/osobních povinností pro muže a ženy: flexibilní pracovní doba, zkrácené úvazky, možnost částečně pracovat z domova, antistresové programy aj.. Postavení zaměstnaných je chápáno komplexně, ne pouze v kontextu pracovního výkonu.

### Výzkumná zpráva:

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

Hledat možnosti sdílet dobré praxe, vidět příklady ze zahraničí a nechat se inspirovat.

- ⇒ **Získávat zkušenosti:** Rozhodně začít hned a neodkládat to, povinnost dodržovat rovné příležitosti se týká všech firem, získat co nejdříve zkušenosti. Začít s jednou věcí, která bude pro daného zaměstnavatele smysluplná, dokončit ji a zviditelnit.
- ⇒ **Medializovat aktivit:** Dbát na prestiž, zúčastnit se například soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi, sloužit jako rolový model pro další.

### 3.8 Role personalistů při uplatňování rovných příležitostí

Jak je vnímána role personalistů a personalistek v prosazování rovných příležitostí?

Zdůrazňován je význam plánování a ochoty vidět dopředu a neuplatňovat opatření, která jsou výhodná pouze v krátkodobém horizontu: „*Role personalisty by měla být v tom trochu vést ty lidi ve firmě k nějakému přemýšlení dopředu...*“. S tím souvisí i snaha předjímat možná řešení a aktivně nabízet spolupráci: „*Je to o naslouchání lidem. HR tam hraje ohromnou úlohu v tom, že by tam měli být tím prostředníkem, že by měli programy nabízet, když třeba zjistí, že někdo otěhotněl, jít za tím nadřazeným, zeptat se jestli je perspektiva tomu člověku nabídnout zkrácený úvazek, jít za tím člověkem, zjistit, jestli o to má zájem... být prostředníkem.*“ Může se snadno stát, že zaměstnaný nemá dost informací a diskriminaci neidentifikuje, ani o ní nemusí vědět (v případě platové diskriminace, kdy platy běžně nejsou zveřejňovány), zaměstnaný je navíc většinou v nevýhodné pozici: i když si diskriminaci a její protiprávnost uvědomuje, riskuje nepříjemnosti, když na ní upozorní. V podobné situaci se nachází i zaměstnaný, který zvažuje, zda vedení požádat o doposud neobvyklé opatření (např. zkrácení úvazku v souvislosti s péčí o dítě). Může se zdát, že zaměstnaní o podobná opatření nestojí, ale problém může tkvět v tom, že jim nejsou nabídnuta a existují mají obavy z negativní reakce. Pevné stanovení alespoň základních pravidel pro možnost získání např. zkráceného úvazku (na jakých pozicích je to možné, na jak dlouho atp.), může též předejít nepříjemnostem, ke kterým by mohlo dojít, kdyby se žádosti posuzovaly pouze individuálně, což je v současné době běžnější.



### Výzkumná zpráva:

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

Práce personalistů samozřejmě spočívá i v podpoře komunikace napříč celou organizací: „*Je to o lidech, o domluvě... aby fungovalo to HR oddělení, aby si řekli toto jsou možnosti, toto je člověk, kterého by bylo dobré udržet... nějak se spojit... není to o napsaných pravidlech.... Je to víc o lidech, o tom, koho ta firma skutečně potřebuje a jak je schopná vyjít vstříc... jak ty lidi jsou schopný komunikovat*“. I opatření na podporu rovných příležitostí je potřeba otevřeně a jednoznačně komunikovat napříč firmou, aby nedocházelo k nepochopení, případně k nevyužití nabízených programů.

Celkově, jak vyplývá i z předchozích kapitol, je stěžejní podpora vedení firmy iniciativám ze strany personálního managementu: „*Protože pokud vedení ve firmě nebude přesvědčeno o tom, že problematiku rovných příležitostí je potřeba v dané firmě nějak hlouběji rozvinout, tak asi tentýž management nebude nakloněn diskusi na téma, že to, co funguje jinde musí přeci fungovat i u nás. Myslím, že ty firmy musí začít od toho sebezpřesvědčení, že je to něco co potřebují, co je pro ně obecně prospěšnou záležitostí.*“ Nedostatek zájmu vedení firmy, tedy může být zásadním limitem v rozvoji rovných příležitostí žen a mužů.

Jaké potřeby personalistů vnímáme na základě analýzy výzkumných dat:

- podpora vedení pro své aktivity, možnost dialogu napříč organizací, nástroje pro analýzu situace umožňující argumentaci na základě charakteristik konkrétní firmy
- zhodnocení přínosů pro firmu, ale i potřebných nákladů k realizaci programů, zvážit, která opatření v podstatě nevyžadují finanční zdroje
- spolupráce ze strany zaměstnaných
- prostor ke sdílení dobrých zkušeností s konkrétními programy a opatřeními
- prostor pro medializaci a propagaci aktivit
- ucelené, ale stručné a na praxi zaměřené informace o problematice rovných příležitostí žen a mužů
- zlepšení práce státu zejména v oblasti legislativy a poskytování služeb (dopravní obslužnost, zařízení péče o děti aj.), více informací o možnostech podpůrných programů ze státního rozpočtu a fondů Evropské Unie

#### **Výzkumná zpráva:**

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

#### **4 Shrnutí**

Základním rozdílem mezi skupinami bylo, že v Brně byly zastoupeny dvě menší firmy a sdílené zkušenosti se týkaly spíše s práce s jednotlivci než se zaváděním komplexních programů. V celku se základní témata objevovala ve shodě, v Praze se nicméně objevila širší škála možných pohledů na problematiku a některé oblasti byly rozebírány poněkud podrobněji. V obou skupinách panovaly rozdílné názory například na to, co je možné považovat za diskriminaci a co už ne, resp. identifikovali jsme rozdílnou úroveň informovanosti o problematice rovných příležitostí od v podstatě základní představy o postavení žen a mužů na trhu práce po velmi podrobný přehled situace a porozumění situaci. Ve většině kategorií analýzy jsou zastoupeny příspěvky z obou skupin, kromě kategorie pokrývající zavádění norem: toto téma se neobjevilo v rámci brněnské skupiny. Rozhovory se většinou zaměřily poněkud specifičtěji dle činnosti dané firmy, vybrané výroky doplňují příspěvky skupin.

Vzhledem k velmi živým diskusím a výměnám názorů, především v pražské skupině, usuzujeme, že při focus groups byli účastníci a účastnice povzbuzeni vyjádřit se k tématům, která by sami pravděpodobně nechali bez povšimnutí a potvrzuje se tím i pozitivní vliv užití zvolené techniky na zvýšení informovanosti o dané problematice.

Získané výpovědi jsou do jisté míry optimistické, byť se jednalo o velmi specifickou skupinu vybraných osob, u kterých se předpokládalo, že o problematice vědí více než je v populaci běžné. Nicméně je zřejmé, že se postupně otevírá pole pro diskusi o pozitivních aspektech uplatňování rovných příležitostí žen a mužů a že je možné toto témat chápat jako nedílnou součást managementu. Naším cílem je i nadále podporovat rozvoj genderové kompetence v oblasti řízení lidských zdrojů, tak aby osoby pracující v tomto sektoru, byly schopny reflektovat oblasti, kde jsou rozdíly na základě genderu významné, a jednat tak, aby se vyrovnaly přínosy pro ženy i muže. Naše studie nabídla alespoň některé konkrétní kroky a doporučení obecnějšího charakteru, jak v takových případech postupovat.

## **Výzkumná zpráva:**

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

## **5 Literatura**

Čermáková, M. a kol. (2002). Na cestě do EU: rovné příležitosti mužů a žen v ČR. Národní kontaktní centrum Ženy a věda.

Křížková, A., Pavlica, K. (2004). Management genderových vztahů. Management Press.

Kubová, O. (2002). Rovné příležitosti mužů a žen v pracovním právu ČR. In Tesařová, J., Lišková, K. (Eds.). Ženská práva jsou lidská práva. Nesehnutí.

Mills, S. (2003). Language. In Eagleton, M. (Ed.). A Concise Companion to Feminist Theory. Blackwell.

Morgan, D. L. (2001). Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu. Albert.

Tichá, I. (1999). Učí se organizace. Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze.

Vládní návrh antidiskriminačního zákona. [online: <http://www.diskriminace.cz>]

Wilkinson, S. (2004). Focus Groups. A Feminist Method. In Nagy Hesse-Biber, S., Yaiser, L. M. (Eds.). Feminist Perspectives on Social Research. Oxford University Press.

Ženy a muži v datech (2005). Český statistický úřad. [online: <http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/p/1415-05>]

**Výzkumná zpráva:**

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

**6 Přílohy****6.1 Informační dopis**

V Praze 24. srpna 2005

Vážená paní, vážený pane,

dovolujeme si Vám nabídnout účast ve svého druhu výjimečném výzkumu pořádaném obecně prospěšnou společností Gender Studies, se sídlem v Praze, ve spolupráci s agenturou SC&C, v rámci projektu Role rovných příležitostí v prosperitě společnosti, který je spolufinancován Evropským sociálním fondem EU a státním rozpočtem České republiky. Naším cílem je zmapovat situaci rovných příležitostí žen a mužů v souvislosti s řízením lidských zdrojů. Rádi bychom navázali spolupráci s osobami pracujícími v oblasti personálního řízení, které by byly ochotné zúčastnit se výzkumu a podělit se o své zkušenosti v dané oblasti. Vzhledem k tomu, že na základě výzkumu budou zpracovány informační materiály pro personální management, je pro nás důležité zjistit, s jakými pozitivními zkušenostmi i s jakými problémy se lidé v praxi setkávají.

Vlastní výzkum bude realizován prostřednictvím metody focus groups (tedy ohniskových skupin) v následujících termínech:

**Praha 19.10. 2005 od 14.00**

**Brno 25.10.2005 od 14.00**

Délka setkání nepřesáhne 2,5 hodiny, místo konání bude upřesněno. Za účast vám kromě zajímavého zážitku a nových informací nabídneme i finanční odměnu.

**Výzkumná zpráva:**

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

Chcete – li se do výzkumu zapojit, ale nevyhovuje Vám termín či je pro Vás problém přijet do Prahy nebo Brna, nabízíme Vám možnost uskutečnění hloubkového rozhovoru přímo v místě Vašeho pracoviště.

V případě zájmu o spolupráci na tomto ojedinělém výzkumu nás, prosíme, kontaktujte nejlépe pomocí e-mailu na adrese: [katerina.machovcova@ecn.cz](mailto:katerina.machovcova@ecn.cz). Jsme připraveni zodpovědět veškeré Vaše dotazy a plně Vám vyjít vstříc.

Předem děkujeme za Váš zájem o naši činnost.

Se srdečným pozdravem,

Mgr. Kateřina Machovcová

## Výzkumná zpráva:

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

## 6.2 Scénář moderátorky

### Úvod (10 min.)

**Účel:** *uvolnit respondenty, zajistit, aby se cítili dobře a byli připraveni k diskusi*

*Moderátorka: přivítat a připomenout pravidla diskuse:*

- téma - **rovné příležitosti pro ženy a muže v českých firmách**
- vše – důvěrné
- vše - pro nás důležité, proto každý názor je správný
- diskuse potrvá asi 2, 5 hod.
- bude pozorována a zaznamenávána
- vypněte mobily, vezměte si občerstvení.

*Moderátorka: úvodní představení a otázka – **Představit firmu a svou pracovní pozici***

### Vnímání problematiky (35 min.)

**Účel:** *zapojit respondenty do diskuse, zjistit na jaké úrovni jsou v současné době jejich představy*

Co všechno se Vám vybavilo, když jsem oznámila dnešní téma?

S jakým druhem diskriminace se v oblasti řízení lidských zdrojů setkáváte?

V případě, že spontánně nezmíní - existuje diskriminace v takové oblasti jako je:

- příjem do zaměstnání?
- výše platu?
- kariérní postup?
- vzdělávání/školení?
- sladování profesního a rodinného života (MD, pracovní doba, zařízení...)?

Co si myslíte o nutnosti existence

- mentorovacích programů?
- firemní filantropie?
- prevence sexuálního obtěžování?

### Shrnutí na flip chart: - potřeby zaměstnanců/ potřeby zaměstnavatelů

Které potřeby zaměstnanců a zaměstnavatelů řeší programy týkající se rovných příležitostí žen a mužů?

### Zkušenosti ve firmě (45 min.)

**Účel:** *zjistit pozitivní a negativní zkušenosti s realizací programů a důvody jejich "nerealizace"*

*V této části diskuse se zaměříme na zkušenosti s realizací programů na rovné příležitosti mužů a žen. Pokud je nemáte, můžete se zapojit vlastními otázkami, které Vás v této*

### **Výzkumná zpráva:**

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

*souvislosti napadnou. Zároveň Vás poprosím o to, abyste nám sdělili, co Vám zabránilo v zavedení programů ve Vaší firmě.*

### **Flip chart: napsat názvy programů**

Jaké programy jste již ve své firmě zkusili zavést, příp. zavedli?

Otázka pro ty, kteří mají zkušenosti

S čím máte opravdu dobré zkušenosti?

Co vás brzdilo?

Co jste vyzkoušeli a přestali jste s tím?

Které programy jste zavedli a existují pouze formálně, protože nejsou využívány? - vysvětlete

Kdo nespolupracoval?

Jaké potřeby zaměstnanců jste tím pokryli?

Co tím firma získala?

### **Otázka pro ty, kteří nemají zkušenosti:**

Uveďte všechny důvody, které Vám zabránily tyto programy zavést.

Který z nich je zásadní?

### **pokud spontánně nezmíní zjistit: jak ošetřili**

- **příjem do zaměstnání**
- **rovné platy**
- **kariéerní postup pro ženy**
- **vzdělávání/školení**
- **slad'ování rodinného a profesního života (MD, pracovní doba, zařízení, volnočasové aktivity zaměstnanců...)**
- **mentorovací programy**
- **firemní filantropie**
- **prevence sex. obtěžování**

Shrnutí:

Výhody a nevýhody zaváděných programů

### **S čím začít (40 min.)**

**Účel:** zjistit s čím firmy začínají a jejich skutečné motivace

Kdy vás napadlo začít řešit problematiku rovných příležitostí žen a mužů ve Vaší firmě?

*Co bylo hlavním impulsem - vysvětlete*

Co Vás oslovilo - jaké argumenty způsobily přijetí programu

S čím jste začali?

Co navazovalo - vysvětlete

**Výzkumná zpráva:**

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže  
31.1.2006

Co jste úvodem odložili - vysvětlete

Poté, co vás napadlo zavést nějaké programy, hledali jste někde nějaké informace? -  
vysvětlete

Co Vám opravdu pomohlo?

**Shrnutí:** Co byste vzkázali těm, kteří jsou ve stádiu úvah?

Závěr (15 min.)

Co je nejdůležitější kolem rozšiřování aktivity v rámci této problematiky. Na co dát pozor?