

# **STUDIJNÍ MATERIÁLY**

## **PRO GENDEROVÉ AUDITORY A AUDITORKY**

Autorky a autoři textů:

**Petr Vrzáček**  
**Jitka Kocianová**  
**Kateřina Machovcová**  
**Olga Medlíková**  
**Marek Šedivý**  
**Tomáš Bitrich**

Praha, březen 2007

Studijní materiály pro genderové auditory a auditorky připravilo sdružení Aperio v rámci projektu **Proломit Vlny – Zrovnoprávnění mužů a žen na trhu práce** realizovaného koalici proEquality, financovaného Iniciativou Společenství EQUAL.

Projekt Proломit Vlny se zaměřuje na prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže na pracovním trhu. Jeho cílem je vyvinout systémová opatření, která odbourají či utlumí genderové stereotypy a napomohou k odstranění stávajících nerovností na trhu práce. Projekt je rozdělen do šesti pracovních programů, které tematicky pokrývají fáze účasti na pracovním trhu, a problémy, kterým ženy a muži mohou v průběhu pracovní dráhy čelit: vzdělávání, zaměstnanci, zaměstnavatelé, politika, rovné odměňování a mainstreaming. Bližší informace o projektu naleznete na [www.proequality.cz](http://www.proequality.cz).

Sdružení Aperio se podílí na realizaci pracovního programu „zaměstnavatelé“. Cílem tohoto programu je informovat zaměstnavatele o přínosech rovného zacházení se ženami a muži na pracovištích a nabídnout jim nástroje k jeho praktickému prosazování. Jako základní nástroj pro prosazování genderové rovnosti u zaměstnavatelských subjektů byl zvolen **genderový audit**, tj. posouzení postupů používaných ve firmě z hlediska naplňování principů genderové rovnosti a následná formulace doporučení, která napomohou k vyrovnání podmínek žen a mužů a tím k efektivnějšímu využívání lidských zdrojů.

Pilotní realizace genderového auditu proběhne celkem v pěti firmách v regionech ČR a v jedné firmě v Praze. Tým expertů a expertek pro realizaci auditu bude proškolen na auditorském kurzu v březnu a dubnu 2007. Obsahem prvního bloku budou teoretické informace z vybraných oblastí, druhý blok bude zaměřen na praktický nácvik dovedností potřebných při realizaci auditu.

Studijní materiály pro genderové auditory a auditorky obsahují přehled základních informací z prvního teoretického bloku auditorského kurzu realizovaného v březnu 2007. Poskytují základní teoretický rámec pro realizaci auditu ve firmách. Obsahují informace o organizačním chování firem, přehled nejdůležitějších právních předpisů souvisejících s prosazováním genderové rovnosti na trhu práce, příklady konkrétních projevů genderové nerovnosti na pracovišti a základní pravidla pro vybrané oblasti komunikace a výzkumné metody potřebné při realizaci auditu.

Studijní materiály byly vytvořeny jako podklad pro školení genderových auditorek a auditorů, v jehož průběhu budou jednotlivá témata rozvedena v přednáškách a diskusích. Studijní materiály nejsou určeny pro samostudium bez účasti na školení.

#### **Autorský tým:**

**Petr Vrzáček** – autor 1. kapitoly Organizace a organizační procesy  
**Jitka Kocianová** – autorka 2. kapitoly Právní minimum  
**Kateřina Machovcová** – autorka 3. kapitoly Gender ve firemní praxi  
**Olga Medlíková a Marek Šedivý** – autoři 4. kapitoly Komunikace  
**Tomáš Bitrich** – autor 5. kapitoly – Metody sociologického výzkumu

koordinátorky projektu Proломit Vlny ze sdružení Aperio  
**Táňa Chudáčková** ([tana.chudackova@aperio.cz](mailto:tana.chudackova@aperio.cz))  
**Lucie Suchochlebová Ryntová** ([lucie.ryntova@aperio.cz](mailto:lucie.ryntova@aperio.cz)).

## OBSAH

<b>1. ORGANIZACE A ORGNIZAČNÍ PROCESY</b>	<b>4</b>
1.1. Vznik organizace	4
1.2. Fungování organizace	4
1.2.1. Plánování	4
1.2.2. Organizování	4
1.2.3. Řízení lidí	5
1.2.4. Vedení	5
1.2.5. Kontrolování	5
1.3. Závěr	6
1.4. Použitá a doporučená literatura:	6
<b>2. PRÁVNÍ MINIMUM</b>	<b>7</b>
2.1. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „ZP“)	7
2.1.1. Základní zásady pracovněprávních vztahů- § 13, § 14	7
2.1.2. Rovné zacházení, zákaz diskriminace a důsledky porušení práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů- § 16, § 17	7
2.1.3. Pracovní podmínky - další ustanovení zákoníku vymezující povinnosti zaměstnavatele	9
2.1.4. Pracovní podmínky těhotných zaměstnankyň, zaměstnanců/kyň pečujících o dítě a o jiné fyzické osoby - § 238 – 242	11
2.1.5. Související ustanovení	12
2.1.6. Ochrana práv zaměstnance/kyně zakotvená v zákoníku práce	12
2.2. Zákon č. 435/2004 Sb.,o zaměstnanosti	13
2.3. Právo zaměstnanců na ochranu – exkurz	13
2.4. Shrnutí povinností zaměstnavatele	13
2.5. Odkazy na právní předpisy	14
<b>3. GENDER VE FIREMNÍ PRAXI</b>	<b>15</b>
3.1. Představení výchozích konceptů	15
3.2.1. Nábor a výběr zaměstnaných	15
3.2.2. Jazyk	16
3.2.3. Hodnocení a kariérní postup:	16
3.2.4. Vzdělávání	16
3.2.5. Sladování osobního a pracovního života	17
3.2.6. Management mateřské/rodičovské dovolené	17
3.3. Proč uplatňovat rovné příležitosti v organizaci?	17
3.4. Použitá a doporučená literatura	18
<b>4. METODY SOCIOLOGICKÉHO VÝZKUMU</b>	<b>19</b>
4.1. Výzkumný design	19
4.2. Kvantitativní výzkum a hypoteticko-deduktivní schéma	19
4.2.1. Případová studie	19
4.2.2. Operacionalizace	19
4.3. Kvalitativní výzkum a induktivní postupy	19
4.3.1. Otevřené kódování	19
4.3.2. Axiální kódování	20
4.3.3. Triangulace	20
4.3.4. Hermeneutický kruh	20
4.3.5. Princip teoretické nasycenosti	20
4.3.6. Polní poznámky	20
4.3.7. Etika výzkumu, anonymizace, informovaný souhlas	20
4.4. Analýza dokumentů	21
4.5. Polostrukturovaný výzkumný rozhovor	21
4.5.1. Vedení rozhovoru	21
4.5.2. Základní zásady sestavování scénáře rozhovoru	21
4.6. Focus group	21
4.6.1. Výběr účastníků skupinového rozhovoru	21
4.7. Použitá a doporučená literatura	22

# 1. ORGANIZACE A ORGANIZAČNÍ PROCESY

Petr Vrzáček

## Úvod

Autor se pokusí čtenářům/řkám nabídnout hlavní informace, které by jim měly usnadnit orientaci v organizačním životě. Ta by auditorům a auditorkám měla pomoci při zvládnání hlavních úkolů spojených s prováděním sociálního auditu.

## 1.1. VZNIK ORGANIZACE

Každá organizace vzniká za nějakým účelem. Ten definuje zřizovatel/lka a je zpravidla obsažen v zakládací listině. Zakládací listina zpravidla obsahuje přesný název organizace, dále pak vymezení jejího účelu, může obsahovat výčet klíčových organizačních jednotek. Přesný obsah zakládací listiny a postup při zakládání stanovují zákony, kterými jsou:

- Pro akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným: Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník;
- Pro občanská sdružení: Zákon č. 83/1990 Sb. O sdružování občanů;
- Pro obecně prospěšné společnosti: Zákon č. 248/1995 Sb. O obecně prospěšných společnostech;
- Pro nadace a nadační fondy: Zákon č. 227/1997 Sb. O nadacích a nadačních fondech;
- Pro církve a účelová zařízení církví: Zákon č. 3/2002 Sb. O církvích a náboženských společnostech.

## 1.2. FUNGOVÁNÍ ORGANIZACE

K tomu, aby organizace byla životaschopnou, musí být, podle Plamínka (2000: 18), užitečnou, efektivní, stabilní a dynamickou. K dosažení těchto kvalit je třeba, aby byla řízena. Řídit v tomto smyslu znamená, věnovat se základním manažerským činnostem: plánování, organizování, výběru pracovníků, vedení lidí, kontrolování, dále pak analyzování, rozhodování a implementování.

### 1.2.1. PLÁNOVÁNÍ

Nejlepší svědectví o kvalitě plánování v organizaci vydávají plány. Ty zpravidla mohou být dlouhodobé, tehdy se nazývají strategické, nebo střednědobé a krátkodobé. Zpracováním strategického plánu bývá zpravidla pověřen/a výkonný/á ředitel/ka. Pověření obvykle přichází ze strany správního orgánu, např. správní rady. Strategický plán následně schvaluje valná hromada nebo představenstvo organizace. Každý strategický plán se skládá ze dvou hlavních částí, analytické a programovací, které mohou doplňovat další podpůrné dokumenty.

### 1.2.2. ORGANIZOVÁNÍ

Výstupem organizování je organizační struktura na jedné straně a popisy organizačně významných procesů na straně druhé. Organogram, tedy popis organizační struktury, obsahuje jednak názvy pozic, jejichž obsazení je nezbytné pro zdárný chod organizace a zobrazuje vzájemné vztahy mezi existujícími organizačními odděleními a pracovníky/nicemi. Ke každé pracovní pozici by měl existovat popis pracovní činnosti, soupis kvalifikačních předpokladů, dále k ní může být přiřazen výčet pravomocí a odpovědností daného pracovníka/nice.

Dalším znakem vyspělosti organizace je míra koordinace interních procesů. Základními procesy jsou:

- a) Výrobní proces, resp. proces poskytování služby, dále pak procesy monitorovací a inovační;
- b) Procesy finančního řízení;
- c) Marketingové procesy a procesy zaměřené na public relations;
- d) Procesy vnitřní komunikace.

### 1.2.3. ŘÍZENÍ LIDÍ

Mezi klíčové organizační procesy, které je možné zařadit do oblasti personálního řízení, patří:

- a) plánování;
- b) vybírání;
- c) zapracování;
- d) hodnocení a motivování;
- e) vedení personální dokumentace;
- f) zvyšování kvalifikace;
- g) odměňování;
- h) změnění pracovního zařazení.

Za realizaci procesů dotýkajících se personálního řízení zpravidla odpovídá vedoucí personálního úseku. **Plánování** počtu pracovních míst, včetně navrhování potřebné kvalifikace jimi obsazených pracovníků/nic, vychází z organizační strategie.

**Vybírání** zaměstnanců/kyň v současné době probíhá mnoha způsoby, přičemž je z důvodu snížení nákladů spojených s obsazováním pracovních míst tendence používat sofistikované metody.

Účelem **zapracování** zaměstnance/kyně je snaha dosáhnout efektivně, tedy řízeným způsobem, jeho/jejího maximálního pracovního výkonu. Míra standardizace procesu zapracování do značné míry závisí na náročnosti vykonávané pracovní činnosti.

**Hodnocení** zaměstnanců/kyň v dobře řízených organizacích probíhá u všech pracovníků/pracovnic pravidelně, jednou nebo dvakrát do roka. Při hodnocení se vedoucí pracovníci/ce, podle předem definovaných hodnotících kritérií, vyjadřují k výkonu zaměstnance/kyně a seznamují jej/ji s obsahem hodnotící zprávy. Opačně pak zaměstnanci/kyně mají možnost hodnotit své přímé vedoucí pracovníky/ce. V ideálních případech je hodnocení transparentně propojeno se zaměstnaneckým **odměňováním**. Návrh na výši odměny by měl podávat přímý nadřízený/ná. Výstupem hodnocení je také **plán rozvoje** každého zaměstnance/kyně. Plán obsahuje výčet vzdělávacích cílů, ke kterým bývá připojen popis způsobů jejich dosažení.

Vedoucí personálních úseků odpovídají za sběr, archivaci a aktualizaci obsahu tvořících základ **zaměstnanecké složky**. V ní se bude nacházet životopis, motivační dopis, pracovní smlouva, platový výměr, popis pracovní činnosti, souhrn hodnotících zpráv a plánů osobního rozvoje. Příloženými mohou být kopie certifikátů dokládajících zaměstnancovu/činu odbornost, případně jazykové nebo počítačové dovednosti.

V rámci **změny pracovního zařazení** dochází k převedení zaměstnance/kyně na stejnou pozici v jiné organizační jednotce, nebo převedení na zcela novou pozici formou povýšení respektive sesazení. Tyto změny nastávají zvláště při restrukturalizaci organizace, konkrétněji pak při procesech centralizace nebo naopak decentralizace organizačních struktur nebo procesů.

### 1.2.4. VEDENÍ

Mnohé organizace mají vytvořeny postupy, kterými ve svých manažerech/rkách podporují růst vůdcovských kompetencí. Mezi ty patří vizionářství. Manažeři/rky by měli/ly mít za každé situace představu, jak má vypadat budoucnost jimi řízené organizace. Tato představa musí být pro ostatní zaměstnance/kyně přitažlivá, musí je motivovat, vyzývat k jednání. Následně musí management umět vizi jednoduchým, všeobecně přijatelným způsobem komunikovat, a být jí oddaný.

### 1.2.5. KONTROLOVÁNÍ

Každý organizační proces je možné chápat jako transformaci vstupů na výstupy. Řízení této transformace vyžaduje, aby měli/ly pověření pracovníci/ce dostatek informací o kvalitě vstupů, dokázali/ly monitorovat kvalitu probíhajícího procesu nebo podmínek, ve kterých proces probíhá. Ke kontrolování musí docházet pravidelně v zásadě všemi zaměstnanci/kyněmi dané organizace. Mnohé organizace se ve vlastním zájmu a někdy také na základě platných zákonů samy uchází o pravidelně prováděnou kontrolu externími pracovníky/cemi. Vedle finančního auditu, existuje celá řada dalších auditů, z nichž mnohé se zaměřují na organizační procesy, které jsou významné pro životaschopnost organizace. Mezi tento druh auditu patří i audit genderový,

který by se docela dobře mohl stát součástí auditu personálního řízení. Mezi používané systémy měření kvality patří ISO 9000 a EFQM Excellence model ISO 9000.

### 1.3. ZÁVĚR

Tento studijní *text* je úvodem do organizačního a manažerského života. Snažil jsem se čtenáři/řkám nabídnout ucelené představení organizačních procesů, které v souhrnu mají vliv na prestiž a společenské postavení organizace. V textu používám odkazy na autory/rky a publikace, které zájemcům/kyním zprostředkují více informací k vybraným tématům. Mým cílem nebylo odhalovat hloubku manažerského poznání, ale více se soustředit na celkový pohled a vzájemné vazby mezi procesy, které se v různé kvalitě a intenzitě odehrávají v mnoha organizacích, s jejichž produkty nebo službami denně přicházíme do styku.

### 1.4. POUŽITÁ A DOPORUČENÁ LITERATURA:

- Crainer, S.: **Moderní management. Základní myšlenkové směry.** Praha, Management Press, 2000.
- Drucker, F.P.: **To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku.** Praha, Management Press, 2002.
- Drucker, F. P.: **Výzvy managementu pro 21.století.** Praha, Management Press, 2000.
- Easterby-Smith, M. / Thorpe, R./ Lowe,A.: **Management Research.** London, Sage, 1991.
- Hartz, P.: Job revolution. **Nové trendy ve světě práce.** Praha, Management Press, 2003.
- Huczynski, A./ Buchanan, D.: **Organizational Behaviour.** Harlow, Pearson Education Limited, 2001.
- Kaplan, R./ Norton, D.: Balanced scorecard. **Strategický systém měření výkonnosti podniku.** Praha, Management Press, 2002.
- Nenadál, J.: **Měření v systémech managementu jakosti.** Praha, Management Press, 2004.
- Nový, I./Schroll-Machl a kol.: **Interkulturní komunikace v řízení a podnikání.** Praha, Management Press, 2001.
- Pavlica, K. a kolektiv: **Sociální výzkum. Podnik a management.** Praha, Ekopress, 2000.
- Plamínek, J.: **Synergický management.** Praha, Argo, 2000.
- Vodáček, L./Vodáčková, O.: **Moderní management v teorii a praxi.** Praha, Management Press, 2006.
- Zyman, S.: **Konec marketingu, jak jste jej dosud znali.** Praha, Management Press, 2005.

## 2. PRÁVNÍ MINIMUM

Jitka Kocianová

Tato část nazvaná právní minimum si klade za cíl upozornit na právní aspekty spojené s prosazováním genderové rovnosti a zabránění diskriminace a získání právního přehledu v oblasti genderové rovnosti a zabránění diskriminace v pracovněprávních vztazích. Poskytneme jednak přehled právních předpisů, které se jakýmkoliv způsobem dotýkají uvedené problematiky, hlavně však rozebereme příslušná ustanovení zákoníku práce a zákona o zaměstnanosti. Zejména se zaměříme na povinnosti zaměstnavatelů a práva zaměstnanců/kyň v souvislosti s formálním nastavením genderové rovnosti u zaměstnavatelů, jaké údaje je možno sledovat či požadovat, jaké dokumenty k tomuto slouží a jakým způsobem by měly fungovat mechanismy na ochranu zaměstnanců.

### 2.1. ZÁKON Č. 262/2006 SB., ZÁKONÍK PRÁCE, VE ZNĚNÍ POZDĚJŠÍCH PŘEDPISŮ (DÁLE JEN „ZP“)

S účinností od 1. 1. 2007 platí nový zákoník práce č. 262/2006 Sb. Ten ve své úpravě týkající se rovného zacházení a zákazu diskriminace odkazuje na zvláštní právní předpis, tzv. antidiskriminační zákon, který však doposud nebyl schválen. Nový zákoník práce odkazuje na neexistující předpis jednak pokud jde o definici tak důležitých pojmů jako je přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, ale také v úpravě právních prostředků ochrany před diskriminací v pracovněprávních vztazích. Z tohoto hlediska je nová právní úprava více než nedostatečná a pokud jde o zásady rovného zacházení a zákazu diskriminace krokem zpátky, a to navzdory tomu, že právě tyto dvě zásady uvádí nová úprava zákoníku práce jako základní zásady pracovněprávních vztahů.

Následující text uvádí komentář k příslušnému ustanovení ZP nebo pouze upozorňuje na příslušné ustanovení ZP. Povinnosti zaměstnavatele jsou zdůrazněny tučným písmem. Při studiu tohoto materiálu doporučujeme použít ZP a přečíst si vždy příslušný paragraf.

#### 2.1.1. ZÁKLADNÍ ZÁSADY PRACOVNĚPRÁVNÍCH VZTAHŮ- § 13, § 14

V § 13 ZP stanovuje obecné principy – **zásady pracovněprávních vztahů, které má zaměstnavatel za povinnost dodržovat. Zásada rovného zacházení, zákaz jakékoli diskriminace, zásada stejné odměny za stejnou práci** (§ 13 odst. 2 písm. b) a c) zákoníku práce) jsou pak dále v zákoníku podrobněji upraveny v § 16.

#### 2.1.2. ROVNÉ ZACHÁZENÍ, ZÁKAZ DISKRIMINACE A DŮSLEDKY PORUŠENÍ PRÁV A POVINNOSTÍ VYPLÝVAJÍCÍCH Z PRACOVNĚPRÁVNÍCH VZTAHŮ - § 16, § 17

Celé ustanovení § 16 lze považovat za stěžejní pro řešení otázek genderové rovnosti:

V § 16 odst. 1 je zakotvena **povinnost zaměstnavatelů zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.**

§ 16 v odstavcích 2 a 3 nastoluje otázky diskriminace, diskriminace přímé a nepřímé, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn a navádění k diskriminaci a kdy se o diskriminaci nejedná. Všechny tyto závažné otázky by měl řešit zvláštní zákon a tím je dlouho připravovaný a již připravený, ale bohužel doposud neschválený antidiskriminační zákon. V současné době je v nové podobě předkládán k připomínkování.

Zákoníkem práce je zakázána jakákoli diskriminace (§16 odst. 2 ZP). **Zákaz diskriminace** zaměstnanců z důvodu jejich příslušnosti k pohlaví je podstatou principu rovného zacházení s muži a ženami (viz níže např. vstup do zaměstnání – ženu nepřijmu, protože pečuje o dvě nezletilé děti), jednalo by se o diskriminaci přímou. K **přímé diskriminaci** dochází, když se z muži a ženami zachází odlišně, např. pokud jde o mzdu, a to výhradně na základě jejich pohlaví. Přímá diskriminace zahrnuje rovněž diskriminaci z důvodu těhotenství

a mateřství, protože tyto důvody jsou neoddelitelně spjaty s příslušností ke jednomu pohlaví; např. kde je ženě odpíráno zaměstnání, odborná příprava nebo povýšení jen proto, že je těhotná.

Zakázána je jak diskriminace přímá, tak nepřímá (§16 odst. 3 ZP). **Nepřímá (skrytá) diskriminace** je stav, kdy zjevně neutrální opatření, kritérium nebo praxe, znevýhodňuje podstatně větší podíl osob jednoho pohlaví (odlišné zacházení se zaměstnankyní a zaměstnancem), ledaže takové opatření, kritérium nebo praxe je vhodné a nezbytné a může být ospravedlněno objektivními faktory, které se netýkají pohlaví. Např. u zaměstnavatele většina zaměstnankyň pracuje na zkrácený pracovní úvazek a v kolektivní smlouvě by bylo ujednání, že zaměstnancům pracujícím na zkrácený pracovní úvazek nenáleží příspěvek na penzijní připojištění – toto ujednání by se dalo označit jako nepřímá diskriminace.

Zároveň je v § 16 odst. 3 uvedeno, že za **diskriminaci se nepovažuje** „rozdílné zacházení v případech podle odstavce 2, pokud z povahy pracovních činností nebo souvislostí vyplývá, že tento důvod představuje podstatný a rozhodující požadavek pro výkon práce, kterou má zaměstnanec vykonávat, a který je pro výkon této práce nezbytný; cíl sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený. Za diskriminaci se rovněž nepovažuje dočasné opatření zaměstnavatele směřující k tomu, aby při přijímání fyzických osob do pracovněprávního vztahu, při odborné přípravě zaměstnanců a příležitosti dosáhnout funkčního nebo jiného postavení v zaměstnání bylo dosaženo rovnoměrného zastoupení mužů a žen, pokud k takovému opatření existuje důvod spočívající v nerovnoměrném zastoupení mužů a žen u zaměstnavatele.“ Mluvíme zde o tzv. **pozitivním opatření**, které je zákonné z důvodu předcházení nebo vyrovnání nevýhod vyvolaných příslušností k pohlaví. Postup zaměstnavatele však nesmí směřovat v neprospěch zaměstnance opačného pohlaví, jehož kvality jsou vyšší než kvality fyzické osoby (zaměstnanec), vůči které zaměstnavatel uplatňuje dočasné opatření.

*Pozn:* Zákoník práce hovoří také o **ochraně před diskriminací** (§ 17): právní prostředky ochrany před diskriminací v pracovněprávních vztazích upravuje zvláštní právní předpis (v tomto případě antidiskriminační zákon, resp. zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací, který dosud nebyl schválen). O možnostech zaměstnance jak se bránit proti diskriminaci se zmíníme dále.

**Sexuální obtěžování** je nežádoucí chování sexuální povahy nebo jiné sexuálně založené chování, které se dotýká důstojnosti žen a mužů na pracovišti. Sexuální obtěžování vykazuje následující znaky: a) je pro osobu, která je mu vystavena nevídané, nevhodné a urážlivé, b) reakce na takové chování má souvislost s průběhem a kvalitou pracovního vztahu a c) vytváří pro osobu, která je mu vystavena ponižující, zstrašující nebo nepřátelské pracovní prostředí. Podrobnosti zejména způsob obrany a ochrany zaměstnance budou upraveny antidiskriminačním zákonem. Do doby než zákon bude schválen lze vycházet z úpravy uvedené v zákoně č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů (viz. níže). V každém případě má zaměstnanec v případě, že je vystaven jakékoliv formě diskriminace, je obtěžován či sexuálně obtěžován, právo na ochranu.

V první řadě by se měl pokusit řešit celou záležitost mimosoudně např. prostřednictvím odborové organizace nebo přímým pohovorem s odpovědným zástupcem zaměstnavatele. Teprve na druhém místě je pak soudní spor, kdy zaměstnanec podá žalobu u soudu. Zaměstnanec má právo na přiměřenou satisfakci (finanční odškodnění) a celý soudní spor by v tomto případě měl být postaven na tzv. obráceném důkazním břemenu, kdy je povinností zaměstnavatele nikoli zaměstnance dokazovat – nést důkazní břemeno, že k diskriminaci či sexuálnímu obtěžování nedošlo. Bohužel však antidiskriminační zákon není dosud schválen, proto způsob ochrany spočívá v žalobě na ochranu osobnosti podle občanského zákoníku (zákon č. 40/1964 Sb., v platném znění, § 11).

### 2.1.3. PRACOVNÍ PODMÍNKY - DALŠÍ USTANOVENÍ ZÁKONÍKU VYMEZUJÍCÍ POVINNOSTI ZAMĚSTNAVATELE

#### ROVNÉ ODMĚŇOVÁNÍ JAKO DŮLEŽITÝ ASPEKT ZÁSADY ROVNÉHO ZACHÁZENÍ

V návaznosti na § 16 odst. 1 je odměňování jako takové podrobně rozvedeno v části šesté, § 109 – 150 zákoníku práce, kde je konkrétně řešeno odměňování za práci, příplatky za práci přesčas, v noci a sobotách a nedělích, ve svátek, odměna za pracovní pohotovost a srážky z příjmu z pracovně právního vztahu. Dále pak v této souvislosti upozorňujeme i na § 305 – vnitřní předpis.

Zásada rovného odměňování uvedená v § 16 odst. 1 vyplývá z článku 141 Smlouvy o založení Evropského společenství a dále směrnice č. 75/11/EEC z 10. 2. 1975. Jde o respektování zásady, podle níž jsou **zaměstnavatelé povinni zaměstnancům – ženám i mužům – poskytovat za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty rovnocennou odměnu**. Rovnost v odměňování pak konkrétně znamená, že muži a ženy zaměstnaní u téhož zaměstnavatele budou při úkolové mzdě odměňováni na základě stejného mzdového tarifu a při hodinové mzdě bude na stejný druh práce použita stejná hodinová sazba. Odměnou se však pro daný účel nerozumí pouze uvedené základní složky mzdy nebo platu, ale i veškeré ostatní dávky, které zaměstnavatel přímo nebo nepřímo, v hotovosti nebo naturáliích poskytuje zaměstnanci z titulu pracovního vztahu ( např. stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, služební byt, služební auto, placení cesty do zaměstnání). Kritériem mzdových nároků musí být z hlediska pohlaví zaměstnanců důsledně neutrální systém odměňování musí být nastaven tak, aby vylučoval jakoukoliv diskriminaci z hlediska pohlaví zaměstnanců. Např. právnička a právník, kteří pracují u stejného zaměstnavatele, mají stejnou kvalifikaci a vykonávají stejnou práci a proto by měli dostávat rovnou odměnu za práci.

Zásadu rovné odměny nelze paušalizovat tak, že výsledná odměna muže a ženy konajících stejnou práci nebo práci stejné hodnoty musí být za všech okolností absolutně stejná. Její výši stanoví zaměstnavatel nebo právní předpis za použití dalších objektivních mzdových kritérií, jimiž jsou : kvalita práce, kvalifikace, délka doby praxe, pracovní přizpůsobivost (flexibilita), a další. Všechna tato kritéria lze při odměňování uplatňovat, pokud jsou z hlediska pohlaví, včetně rodinného a manželského stavu, neutrální, tj. jsou pro všechny zaměstnankyně i zaměstnance u zaměstnavatele nastavena shodně. Vždy neutrálním kritériem je kvalita a množství práce. Míra pracovní flexibility zaměstnance/kyně může být neutrálním kritériem tehdy, pokud je nezbytným předpokladem k výkonu dané práce. Pokud by tomu tak nebylo a aplikace tohoto kritéria by při odměňování znevýhodňovala zaměstnance pečující o děti, pak by používání takového kritéria bylo v rozporu se zásadou rovného odměňování. Základem uplatňování zásady rovného odměňování je povinnost zaměstnavatele mít závazná, jednoznačná, přehledná a zaměstnancům běžně dostupná pravidla odměňování (kolektivní smlouva, vnitřní mzdový předpis).

#### Postup před vznikem pracovního poměru -§ 30, § 31, § 32

§§ 31 – 32 souhrnně nazvané „postup před vznikem pracovního poměru“ upravují zákaz diskriminace v praxi. Uvedená ustanovení zákoníku práce zaměstnavatelům podávají návod jak postupovat při přijímání zaměstnanců/kyň do práce a zároveň jsou zde stanoveny povinnosti, které zaměstnavatel musí v tomto ohledu dodržet. Tato pravidla musí zaměstnavatel dodržet již při inzerci a dále pak při výběrovém řízení. Zaměstnavatel je povinen dbát na ochranu osobních údajů, a to v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. **Zaměstnavatel se smí ptát na:** jméno, příjmení, datum narození, bydliště, kvalifikaci, zvláštní schopnosti související s prací, informace, které potřebuje ke splnění svých povinností vůči úřadům. **Zaměstnavatel se nesmí ptát na:** počet dětí, věk dětí, na rodičovské plány zaměstnance, na jeho etnickou, náboženskou či politickou příslušnost, členství v odborech či na sexuální orientaci. Pokud je fyzická osoba do zaměstnání přijata, obvykle v pracovní smlouvě podepisuje souhlas se shromažďováním osobních údajů, jako je např. rodné číslo. Blíže o vedení osobního spisu dále viz. § 312.

V § 31 **má zaměstnavatel stanovenou vůči zaměstnanci informační povinnost**. Tam, kde působí odborová organizace a je uzavřena kolektivní smlouva, může zaměstnavatel tuto svou informační povinnost splnit odkazem na kolektivní smlouvu, popř. na pracovní řád nebo mzdový předpis.

Povinnost zaměstnance uvedená v § 32 podrobit se vstupní lékařské prohlídce nesmí zaměstnavatel při výběru fyzické osoby ucházející se o místo zneužít. Např. údaj o tom, zda je žena těhotná nesmí zaměstnavatel na ženě požadovat.

### **Pracovní doba a doba odpočinku - §§ 78 – 100**

Úprava pracovní doby činí v praxi značné potíže. Nejčastěji zaměstnanci u zaměstnavatele pracují ve směnách či pracují v režimu rovnoměrně rozvržené nebo nerovnoměrně rozvržené pracovní doby, mohou pracovat v režimu pružné pracovní doby. Zaměstnanci také mohou pracovat na plný pracovní úvazek nebo na zkrácený pracovní úvazek.

Novinky v úpravě pracovní doby přinesl od 1. 1. 2007 nový zákoník práce: ve své části čtvrté Hlava II se nová úprava zákoníku věnuje rozvržení pracovní doby, přičemž Díl 3 vymezuje „pružné rozvržení pracovní doby“. Úprava pružné pracovní doby, která je jedním z nástrojů umožňujících sladění pracovního a soukromého života počítá s možností rovnoměrného (týdenního) i nerovnoměrného rozvržení pracovní doby.

**Pružné rozvržení pracovní doby** (§ 85): při pružném rozvržení pracovní doby si zaměstnanec volí sám začátek, popřípadě i konec pracovní doby v jednotlivých dnech v rámci časových úseků stanovených zaměstnavatelem (dále jen „volitelná pracovní doba“). Mezi dva úseky volitelné pracovní doby je vložen časový úsek, v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti (dále jen „základní pracovní doba“). Začátek a konec základní pracovní doby určí zaměstnavatel. Volitelnou pracovní dobu určí zaměstnavatel na začátek a konec základní pracovní doby tak, že celková délka směny nepřesáhne 12 hodin.

Vzhledem k tomu, že pružné rozvržení pracovní doby nelze využít ve všech provozech a na všech zaměstnaneckých postech, vymezuje úprava §85 také situace, kdy se pružné rozvržení pracovní doby neuplatní (např. při nutnosti zabezpečení naléhavého pracovního úkolu ve směně, jejíž začátek a konec je pevně stanoven, nebo brání-li jejímu uplatnění provozní důvody apod.)

Zákoník práce zavádí také nový nástroj (§86,87), tzv. **konto pracovní doby**. Jde o jiný způsob nerovnoměrného rozvržení pracovní doby. Podmínkou pro jeho zavedení je úprava vnitřním předpisem nebo kolektivní smlouvou a souhlas zaměstnanců, kterých se bude toto rozvržení týkat. Zákon výslovně vylučuje jeho uplatnění u zaměstnavatelů uvedených v § 109 odst. 3 (stát, územní samosprávný celek, státní fond, některé příspěvkové organizace a školské právnické osoby).

Při uplatnění konta pracovní doby je zaměstnavatel povinen vést účet pracovní doby zaměstnance a účet mzdy zaměstnance. Na účtu pracovní doby zaměstnance se vykazuje:

- a) stanovená týdenní pracovní doba, popřípadě kratší pracovní doba,
- b) rozvrh pracovní doby na jednotlivé pracovní dny včetně začátku a konce směny a
- c) odpracovaná pracovní doba v jednotlivých pracovních dnech a za týden.

Konto pracovní doby umožňuje zaměstnavateli pružně reagovat na měnící se potřebu práce v závislosti na odbytu jeho výroby. Zaměstnavatel může ve vyrovnávacím období zaměstnanci přidělovat práci v takovém rozsahu, v jakém to bude odpovídat jeho potřebě (např. po určitou dobu nebude zaměstnanec chodit do práce vůbec, poté však bude pracovat víc), za předpokladu, že zaměstnanci bude vyplácet stálou mzdu (minimálně 80% jeho průměrného výdělku). S písemným rozvrhem týdenní pracovní doby by měl být zaměstnanec seznámen nejpozději 1 týden před začátkem jejího nerovnoměrného rozvržení (§84). Podle úpravy zákoníku práce nemůže vyrovnávací období přesáhnout 26 po sobě jdoucích týdnů, přičemž kolektivní smlouva (nikoli však vnitřní předpis) může vymezené období nejvýše na 52 po sobě jdoucích týdnů.

Původní ustanovení § 241 ZP související s otázkou **zkrácení (úpravy) pracovní doby** k žádosti zaměstnance zůstalo zachováno a je uvedeno dále u pracovních podmínkách zaměstnankyň a zaměstnanců pečujících o děti nebo osobu blízkou a s úpravou pracovní doby úzce souvisí. Požádá-li o sjednání kratší pracovní doby zaměstnankyně nebo zaměstnanec pečující o dítě mladší než 15 let nebo těhotná zaměstnankyně

nebo zaměstnanec, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě soustavně pečuje o bezmocnou fyzickou osobu, o kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, je zaměstnavatel povinen vyhovět žádosti, nebrání-li tomu vážné provozní důvody. Nevyhoví-li zaměstnavatel žádosti je povinen prokázat o jaké provozní důvody se jedná. V případě, že k dohodě o úpravě pracovní doby nedojde, řídí se pracovní doba zaměstnance zákoníkem práce nebo uzavřenou kolektivní smlouvou nebo vnitřním předpisem zaměstnavatele. Ve stejném § 241 odst. 3 se stanoví, že zaměstnavatel nesmí prací přesčas zaměstnávat těhotné zaměstnankyně a zaměstnankyně nebo zaměstnance, kteří pečují o dítě mladší než 1 rok.

### **Místo výkonu práce**

V souvislosti s vhodnou úpravou pracovní doby je třeba připomenou i další možnosti, které zákoník práce, i když ne zcela konkrétně, upravuje. Považujeme však za nutné tyto možnosti zmínit právě v souvislosti s pracovní dobou. Jendou z možností flexibilních metod práce je **ujednání o místě výkonu práce**. Dnes plně záleží na dohodě účastníků pracovněprávního vztahu. Vzhledem k tomu, že je možno využít informační technologie a infromatických nástrojů (telefony, počítače) není u řady zaměstnanců nezbytně třeba, aby zaměstnanec strávil plnou pracovní dobu na pracovišti zaměstnavatele.

Část pracovní doby je v kanceláři, zbylou část tráví na pracovní cestě. Jde o nástin o tzv. práce na dálku (**teleworking**). Nový zákoník práce v ustanovení § 317 obsahuje i právní úpravu pracovněprávních vztahů zaměstnanec, který nepracuje na pracovišti zaměstnavatele, ale podle dohodnutých podmínek pro něj vykonává práci v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje. Jde o obdobu „domáckého zaměstnání“ (**homeworking**). Vzhledem k tomu, že zákoník práce vychází ze zásady „co není zakázáno, je dovoleno“ je možno otázky zákonem přímo neupravené naplnit vlastním ujednáním zaměstnavatele a zaměstnanec, které nemohou však být v rozporu se základními principy pracovněprávních vztahů. Zákoník práce pouze deklaruje, že na tohoto zaměstnanec se nevztahuje úprava rozvržení pracovní doby, prostožů a přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy, nepřisluší mu náhrada mzdy při důležitých osobních překážkách v práci, nestanoví-li prováděcí předpis jinak nebo jde-li o náhradu mzdy nebo platu nebo odměny z dohod o pracovní činnosti při dočasné pracovní neschopnosti a nepřisluší mu mzda nebo plat nebo náhradní volno za práci přesčas ani náhradní volno nebo náhrada mzdy anebo příplatek za práci ve svátek.

## **2.1.4. PRACOVNÍ PODMÍNKY TĚHOTNÝCH ZAMĚSTNANKYŇ, ZAMĚSTNANCŮ/KYŇ PEČUJÍCÍCH O DÍTĚ A O JINÉ FYZICKÉ OSOBY - § 238 – 242**

### **Mateřská a rodičovská dovolená - § 195 -198**

Zákonodárce stanoví rozsah mateřské (28 nebo 37 týdnů) a rodičovské dovolené (do 3 let věku dítěte) a respektuje právo zaměstnankyně i zaměstnanec na výkon svých rodičovských povinností a toto právo je povinen respektovat i zaměstnavatel.

Mateřskou dovolenou zaměstnankyně nastupuje zpravidla od počátku šestého týdne před očekávaným dnem porodu, nejdříve však od počátku osmého týdne před tímto dnem. Vyčerpá-li zaměstnankyně z mateřské dovolené před porodem méně než 6 týdnů, protože porod nastal dříve, než určil lékař, přísluší mateřská dovolená ode dne jejího nástupu až do uplynutí doby stanovené v odstavci 1. Vyčerpá-li však zaměstnankyně z mateřské dovolené před porodem méně než 6 týdnů z jiného důvodu, poskytne se jí mateřská dovolená ode dne porodu jen do uplynutí 22 týdnů, popřípadě 31 týdnů, jde-li o zaměstnankyni, která porodila zároveň 2 nebo více dětí. Mateřská dovolená v souvislosti s porodem nesmí být nikdy kratší než 14 týdnů a nemůže v žádném případě skončit ani být přerušena před uplynutím 6 týdnů ode dne porodu.

Rodičovská dovolená se poskytuje matce dítěte po skončení mateřské dovolené a otci od narození dítěte, a to v rozsahu, o jaký požádají, ne však déle než do doby, kdy dítě dosáhne věku 3 let

Zaměstnavatel má **povinnost zařadit** zaměstnankyni po skončení mateřské dovolené a zaměstnanec po skončení rodičovské dovolené (obojí do 3 let věku dítěte) **na jejich původní práci a pracoviště**. Není-li to možné proto, že původní práce odpadla nebo pracoviště bylo zrušeno, má zaměstnavatel povinnost zařadit zaměstnanec na práci v souladu s pracovní smlouvou.

### **Ochrana těhotných žen, žen po porodu, kojících žen a zaměstnanců/kyň pečujících o děti: §239 a násl. ZP**

Zákoník práce dále upravuje možnosti úpravy pracovních podmínek pro vyjmenované skupiny, více je možné nalézt v § 239 a následujících (např. možnost převedení těhotné ženy a ženy do 9 měsíce po porodu na práci, která je pro ni vhodná - za podmínky zachování stejného výdělku - a vymezuje případ takové povinnosti zaměstnavatele - zařazení z noční na denní práci v případě žádosti těhotné zaměstnankyně). Smyslem těchto ustanovení je ochrana těhotných žen a pečujících zaměstnanců a zaměstnankyň

### **2.1.5. SOUVISEJÍCÍ USTANOVENÍ**

S problematikou rovných příležitostí a rovného zacházení v pracovněprávních vztazích a s výkonem genderového auditu souvisí další ustanovení zákoníku práce. Z nich jmenujme alespoň následující:

#### **Odborný rozvoj zaměstnanců/kyň: § 227 – 235**

V části desáté Hlavě II upravuje zákoník práce další oblast, ve které v dnešní době přetrvávají nedostatečnosti z hlediska rovného přístupu a sice péči o odborný rozvoj zaměstnanců a investici do zaměstnanců (§ 227 a násl. V kolektivních smlouvách nebo vnitřním předpisem je možné upravit bližší podmínky zvyšování nebo prohlubování kvalifikace, zejména rozsah pracovního volna a náhrady mzdy.

#### **Osobní spis, potvrzení o zaměstnání a pracovní posudek - § 312 - 315**

V osobním spise zaměstnance lze shromažďovat jen údaje, které souvisí s výkonem práce. Nemohou zde být písemnosti např. o členství v odborech, politické straně, apod. Výpis z rejstříku trestů zde může být, jen v tom případě, že je proto důvod spočívající v povaze práce, např. práce, u kterých je uzavírána dohoda o hmotné odpovědnosti (pokladník, skladník, ostraha objektu). **Pro zaměstnavatele je důležité vědět, kdo může do spisu nahlédnout (viz. odst. 2, 3 § 312).** Do osobního spisu mohou nahlížet vedoucí zaměstnanci, kteří jsou zaměstnanci nadřízení. Právo nahlížet do osobního spisu má orgán inspekce práce, úřad práce, soud, státní zástupce, příslušný orgán Policie České republiky, Národní bezpečnostní úřad a zpravodajské služby a samozřejmě sám zaměstnanec.

#### **Ochrana majetkových zájmů zaměstnavatele a ochrana osobních práv zaměstnance: § 316**

Toto ustanovení je v dosavadních pracovněprávních předpisech zcela nové. Jsou to ustanovení na ochranu majetku zaměstnavatele a zároveň respektování práv na ochranu osobnosti, ochrany listovního tajemství (i elektronická pošta je poštou). Zaměstnavatel nesmí vyžadovat od zaměstnance informace, které bezprostředně nesouvisí s výkonem práce a s pracovněprávním vztahem. Nesmí vyžadovat informace zejména o těhotenství, rodinných a majetkových poměrech, sexuální orientaci, původu, členství v odborové organizaci, členství v politických stranách nebo hnutích, příslušnosti k církvi nebo náboženské společnosti, trestněprávní bezúhonnosti; to neplatí, jestliže je pro to dán věcný důvod spočívající v povaze práce, která má být vykonávána, a je-li tento požadavek přiměřený, nebo v případech, kdy to stanoví tento zákon nebo zvláštní právní předpis. Tyto informace nesmí zaměstnavatel získávat ani prostřednictvím třetích osob.

### **2.1.6. OCHRANA PRÁV ZAMĚSTNANCE/KYNĚ ZAKOTVENÁ V ZÁKONÍKU PRÁCE**

Zákoník práce řeší otázku práva zaměstnance na ochranu svých práv a zákaz postihu takového zaměstnance z důvodu toho, že se domáhá svých práv v § 14. Odst. 3 pak ukládá zaměstnavateli povinnost projednat se zaměstnancem nebo na jeho žádost s jedním z možných zástupců zaměstnanců (odbory, zaměstnanecká rada, zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) stížnost zaměstnance na porušování jeho práv. Zároveň toto ustanovení nevyklučuje možnost zaměstnance domáhat se svých práv u soudu. Kontrolu nad dodržováním pracovněprávních předpisů a předpisů na úseku zaměstnanosti provádějí úřady práce.

## 2.2. ZÁKON Č. 435/2004 SB., O ZAMĚSTNANOSTI

Dalším důležitým právním předpisem, který se zabývá otázkou rovných příležitostí a zákazem jakékoli diskriminace je **zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti**, ve znění pozdějších předpisů. Obecně lze říci, že zákon řeší státní politiku zaměstnanosti. Státní politika zaměstnanosti je zabezpečována Ministerstvem práce a sociálních věcí a úřady práce.<sup>1</sup> Důležité z hlediska uplatňování práva na rovné zacházení je ustanovení § 4 zákona o zaměstnanosti. Na jeho základě lze osobě poskytovat ochranu a postihovat prostřednictvím inspektorátů práce toho, kdo ustanovení poruší. Do tohoto ustanovení byl (v souladu s čl. 2 směrnice Rady 76/207/ES a čl. 2 odst. 4 směrnice Rady 2000/43/ES) zapracován zákaz tzv. nepřímé diskriminace a navádění k diskriminaci. Obdobné ustanovení obsahuje zákoník práce. Zároveň se doplňuje i zákaz obtěžování a sexuálního obtěžování a právo domáhat se, aby bylo upuštěno od diskriminačního jednání, a právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích. Ze zákoníku práce byly podrobnosti upravující zákaz sexuálního obtěžování vyjmuty s tím, že bude obsahem antidiskriminačního zákona. Ustanovení § 12 souvisí s § 4 a zakazuje takovou inzerci pracovních míst, která je z uvedených důvodů diskriminační nebo jinak nevhodná. Nedodržení tohoto ustanovení lze postihnout a sankcionovat inspektoráty práce nebo úřadem na ochranu osobních údajů.

## 2.3. PRÁVO ZAMĚSTNANCŮ NA OCHRANU – EXKURZ

Jak již bylo konstatováno, kontrolu nad dodržováním pracovněprávních předpisů a předpisů na úseku zaměstnanosti provádějí **úřady práce**. V případě porušení zákazu diskriminace mohou pouze uložit sankci zaměstnavateli, avšak nemohou přiznat oběti diskriminace nárok na zadostiučinění, případně nárok na náhradu nemajetkové újmy v penězích. Nemohou, s ohledem na charakter instituce jako správního úřadu, ani poskytovat nezávislou pomoc obětem diskriminace. Tím by měla být podle návrhu nepřijatého antidiskriminačního zákona pověřena zvláštní instituce.

Zákonem č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, byly zřízeny a upraveno postavení **orgánů inspekce práce** jako kontrolních orgánů na úseku ochrany pracovních vztahů a pracovních podmínek, tedy Státního úřadu inspekce práce a oblastních inspektorátů práce jako kontrolních orgánů. V případě, že se fyzická nebo právnická osoba dopustí správního deliktu na úseku rovného zacházení lze jí uložit pokutu až do výše 400 000 Kč.<sup>2</sup>

Pokud se fyzická nebo právnická osoba dopustí správního deliktu na úseku odměňování zaměstnanců tedy pokud mimo jiné neposkytne zaměstnanci za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty stejnou mzdu nebo plat jako jinému zaměstnanci, lze jí uložit pokutu až do výše 500 000 Kč.

Podle tohoto zákona lze sice uložit sankci, avšak nelze přiznat oběti diskriminace nárok na zadostiučinění, případně nárok na náhradu nemajetkové újmy v penězích. Stejně tak nemohou inspektoráty práce jakožto správní úřady poskytovat pomoc obětem diskriminace.

## 2.4. SHRUTÍ POVINNOSTÍ ZAMĚSTNAVATELE

**Jaké jsou nejdůležitější zákonem uložené povinnosti zaměstnavatele v oblasti rovného zacházení se ženami a muži?**

- respektovat zákaz diskriminace,
- ctít ochranu osobnosti,
- dodržovat zásadu rovného odměňování,
- umožnit zaměstnancům vhodnou úpravu pracovní doby,
- dbát o vhodnou úpravu pracovních podmínek – dbát na profesní růst zaměstnanců/kyň, využít všech možností pro sladění profesního a rodinného života, dodržovat bezpečnost práce, ochraňovat těhotné zaměstnankyně, chránit zaměstnankyně a zaměstnance pečujících o dítě,

<sup>1</sup> Obsah politiky zaměstnanosti reflektuje na požadavek rovného zacházení s muži a ženami, neboť Smlouva o založení ES v čl. 2 prohlašuje rovnost zacházení s muži a ženami za jeden z hlavních cílů Společenství a v čl. 3 stanoví, že při provádění politiky zaměstnanosti ES usiluje o odstranění nerovností a podporuje rovné zacházení s muži a ženami.

<sup>2</sup> § 11 a 24 zákona č. 251/2005 Sb

## **jaké jsou nástroje pro uplatnění shora uvedených povinností zaměstnavatele?**

- kolektivní smlouva
- vnitřní předpis (§ 305 ZP),
- pracovní řád (§ 306 ZP).

## **2.5. ODKAZY NA PRÁVNÍ PŘEDPISY**

- Ústava ČR, jejíž součástí je Listina základních práv a svobod
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 264/2006 Sb., kterým se upravují některé zákony v souvislosti s přijetím zákoníku práce
- Nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci,
- Nařízení vlády č. 589/2006 Sb., kterým se stanoví odchylná úprava pracovní doby a doby odpočinku zaměstnanců v dopravě
- Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a výši příplatku ke mzdě ve ztíženém pracovním prostředí
- Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, v platném znění
- Zákon č. 54/1956 Sb., o nemocenském pojištění, v platném znění
- Zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, v platném znění
- Zákon č. 66/1983 Sb., o rodině, v platném znění
- Zákon č. 435/2000 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
- Nařízení vlády č. 515/2004 Sb., o hmotné podpoře a vytváření nových pracovních míst a hmotné podpoře rekvalifikace nebo školení zaměstnanců v rámci investičních pobídek, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů,
- Vyhláška č. 519/2004 Sb., o rekvalifikaci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání a o rekvalifikaci zaměstnanců,
- Vyhláška č. 524/2004 Sb., o akreditaci zařízení k provádění rekvalifikace uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání
- Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, v platném znění
- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, v platném znění
- Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, v platném znění

### **Mezinárodní dokumenty**

- Úmluvy Mezinárodní organizace práce,
- Smlouva o založení Evropské unie,

Směrnice Rady ES, doporučení a stanoviska ES, rozhodnutí Soudního dvora, které byly převzaty do našich právních předpisů, zejména zákoníku práce a zákona o zaměstnanosti, například:

- Směrnice Rady 91/553/EHS ze dne 14. října 1991, o povinnosti zaměstnavatele informovat zaměstnance o podmínkách pracovní smlouvy nebo pracovního poměru,
- Směrnice Rady 97/81/ES ze dne 15. prosince 1997, týkající se Evropské rámcové dohody o práci na částečný úvazek,
- Směrnice Rady 96/34/ES ze dne 3. června 1996, o rámcové dohodě o rodičovské dovolené uzavřené mezi organizacemi UNICE, CEEP a EKOS,
- Směrnice Rady 76/207/EHS ze dne 9. února 1976, o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy, pokud jde o přístup k zaměstnání, odbornému vzdělávání a postupu v zaměstnání a o pracovní podmínky, ve znění směrnice Evropského parlamentu a Rady 2002/73/ES,
- Směrnice Rady 2000/43/ES ze dne 29. června 2000, kterou se zavádí zásada rovného zacházení s osobami bez ohledu na jejich rasu nebo etnický původ,
- Směrnice Rady 2000/78/ES ze dne 27. listopadu 2000, kterou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání.

## 3. GENDER VE FIREMNÍ PRAXI

Kateřina Machovcová

### 3.1. PŘEDSTAVENÍ VÝCHOZÍCH KONCEPTŮ

**Rovné příležitosti žen a mužů** znamenají absenci překážek bránících občanům/kám na základě jejich příslušnosti k pohlaví v účasti na ekonomice, politice, sociální oblasti atd.. V širším slova smyslu vytváření rovných příležitostí zahrnuje i možnost přijímat a provádět opatření přispívající k předcházení či kompenzaci nevýhod způsobených diskriminací.

**Gender mainstreaming** jako strategie prosazování rovných příležitostí byl zakotven v Akční platformě přijaté v roce 1995 na čtvrté světové konferenci o ženách v Pekingu<sup>3</sup>. Reaguje především na uplatňování speciálních politik podpory žen, které však nevedly k dlouhodobým strukturálním změnám. Gender mainstreaming spočívá v (re)organizaci, zkvalitňování, rozvoji a vyhodnocování koncepčních procesů tím, že při nich všechny zúčastněné subjekty budou na všech úrovních a ve všech stadiích využívat hledisko genderové rovnosti.

V oblasti řízení lidských zdrojů se v této souvislosti používá poněkud širší **koncept diverzity**, tedy rozmanitosti a rozdílnosti mezi lidmi. Základní myšlenkou tohoto pojetí je fakt, že diverzita se nesoustředí pouze na marginalizované skupiny, ale zahrnuje všechny. Diverzita může znamenat rozdílnosti ve zkušenostech, hodnotách, životním stylu, pohlaví, náboženství, sexualitě, zdraví, věku, atd.

Rovné příležitosti a řízení diverzity není nutné chápat pouze jako strukturální změnu vyžadující investici času, lidských zdrojů i dalších prostředků, ale i jako „business case“ - obchodní záměr, který může organizaci přinést zisk především prostřednictvím zkvalitnění interních procesů a práce s lidskými zdroji<sup>4</sup>.

### 3.2. OBLASTI UPLATŇOVÁNÍ ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ V ORGANIZACI<sup>5</sup>

#### 3.2.1. NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANÝCH

Obvyklé problémy:

- diskriminační inzerce (přijmeme sekretářku, hledáme ředitele)
- nestrukturovaná interview s přítomností pouze jedné osoby
- kladení otázek týkajících se soukromí a ne pracovních předpokladů

Co je cílem:

- kvalitní nábor - „správní lidé na správném místě“, tzn. nerozhodují předsudky, ale důkazy o kvalitách konkrétní osoby
- rozšíření skupiny žadatelů a žadatelek – lepší možnost výběru, přilákání kvalifikovaných osob

Možné kroky:

- cíleně oslovovat i opomíjené skupiny např. úpravou inzerce nebo pozitivním PR vůči ohroženým skupinám
- stanovit předem kritéria výběru (soustředit se ověření požadovaných kompetencí)
- strukturovat výběrové řízení (využít více metod)
- přítomnost více osob (personalista/ka, manažer/ka, kolega/yně)
- zdokumentovat proces výběrového řízení (možnost zpětně doložit férovost řízení, prevence individuálního selhání)

<sup>3</sup> Text zprávy v českém jazyce [online: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/657/Peking.pdf>]

<sup>4</sup> The Hershey Company on Diversity [Online: <http://www.thehersheycompany.com/about/diversity.asp>]

<sup>5</sup> Další doporučení k zavádění rovných příležitostí v řízení lidských zdrojů viz. Výzkum potřeb personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže [Online: <http://www.rovneprilezitosti.cz/admin/upload/0a348316d1/00447514a6.pdf>]

### 3.2.2. JAZYK

Obvyklé problémy:

- používání generického maskulina (tzn. mužský rod, který se vztahuje i na ženy, často podtrženo vizuálními materiály)

Co je cílem:

- oslovit všechny současné či potenciální zaměstnané, všem dát najevo, že jsou součástí firmy, každé skupině zaměstnaných „dát hlas“

Možné kroky:

- jazykové korektury, rozmanitost používaných příkladů – ukazovat muže a ženy i v méně obvyklých rolích a situacích
- revize vizuálních materiálů – zvažovat ke komu a jak tyto materiály promlouvají, oslovit širší cílovou skupinu, nedat nikomu pocítit, že je vyloučený/á
- zaměření na interní i externí materiály (jak jsou osloveni zákazníci a zákaznice firmy? Jaké cílové skupiny jsou osloveny?)

### 3.2.3. HODNOCENÍ A KARIÉRNÍ POSTUP:

Obvyklé problémy:

- kariérní postup založený na neformálních vazbách
- nesystematické sledování výkonu, neexistuje strukturované hodnocení
- chybí plán individuálního rozvoje zaměstnaných

Co je cílem:

- odhalit potenciál každé osoby a nastavit pracovní prostředí tak, aby se mohl/a rozvíjet

Možné kroky:

- sledování výkonu
- individuální plán rozvoje (každý/á ví, že ve firmě může dále někam směřovat)
- programy rozvoje talentů (doplňené o cílené vytipování žen a osob z minoritních skupin do těchto programů, statistické ukazatele o reprezentaci jednotlivých skupin)
- podpora různorodých rolových modelů (např. medializací úspěchů žen<sup>6</sup>)
- rozvojové a vzdělávací programy pro vybrané skupiny<sup>7</sup>
- networking (podpora spolupráce a výměny zkušeností např. mezinárodně mezi ženami z různých poboček firmy)<sup>8</sup>
- mentoring

### 3.2.4. VZDĚLÁVÁNÍ

Obvyklé problémy:

- vzdělávání je dostupné pouze určitým skupinám zaměstnaných
- neexistuje vzdělávání v oblasti rovného zacházení

Co je cílem:

- zajistit rovný přístup ke vzdělávání, rozvíjet pracovní sílu, kultivovat vztahy mezi zaměstnanými

Možné kroky:

- zhodnotit praktické aspekty týkající se nabízeného vzdělávání (čas a místo konání, jak dlouho dopředu zaměstnání o možnosti ví, jakými způsoby jsou k účasti vybízeni/jak je jim nabízena, existence kritérií pro nárok na určité vzdělání)
- zajistit hlídání dětí
- zvážit specifické vzdělávání pro konkrétní skupinu (vzhledem k věku atp.)
- zavést vzdělávací modely zaměřené na prevenci diskriminace

<sup>6</sup> Např. IBM CZ [Online: <http://www-05.ibm.com/employment/cz/women/index.html>]

<sup>7</sup> Např. Air Products – program profesního rozvoje žen [Online: <http://www.airproducts.cz/news/press83.htm>]

<sup>8</sup> Např. GE Women's Network [Online: [http://managerweb.ihned.cz/c4-10111250-19821380-T04100\\_d-zeny-v-top-managementu-prinaseji-firme-zisk](http://managerweb.ihned.cz/c4-10111250-19821380-T04100_d-zeny-v-top-managementu-prinaseji-firme-zisk)]

### 3.2.5. SLAĎOVÁNÍ OSOBNÍHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA

Obvyklé problémy:

- programy slaďování osobního a pracovního života neexistují, flexibilní opatření nejsou možná nebo pouze na základě individuální dohody iniciované ze strany zaměstnané osoby
- pokud existují tak jsou cíleny pouze na ženy, v důsledku může dojít k upevnění jejich tradiční role (opět je to žena na koho je kladena zodpovědnost za vyřešení dilematu dítě vs. kariéra, upevnění zatížení „dvěma směny“)

Co je cílem:

- odbourání stresu souvisejícího s nedostatkem času na osobní/rodinný život
- snížení absencí, zlepšení pracovní atmosféry, optimalizace výkonu

Možné kroky:

- představit flexibilní opatření pro všechny zaměstnané
- flexibilní opatření by měly být rozhodnutím týmu – rozdělení práce, funkční komunikace
- sdílení zkušeností (mezi manažery/kami, mezi pečujícími osobami)
- flexibilní úpravy pracovní doby (zkrácené úvazky, práce z domova – částečně/plně, flexibilní pracovní doba – volný začátek a konec, stanovený pevný úsek, stlačený týden – čtyři pracovní dny po deseti hodinách, sdílení pracovního místa – rozdělení jedné pozice mezi dvě osoby, konta pracovní doby – množství práce dle potřeby zaměstnavatele aj.)
- volno navíc jako zaměstnanecký benefit, nabídka studijního volna (sabbatical) aj.
- rodinně přátelské pracovní prostředí (dětský koutek, nabídka hlídání – zajištěného firmou či spolupracujícími institucemi, příspěvek na hlídání, provoz vlastního zařízení, akce pro rodiče s dětmi, plánování aktivit s ohledem na potřeby rodičů)

### 3.2.6. MANAGEMENT MATEŘSKÉ/RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ

Obvyklé problémy:

- odchod/návrat zaměstnaných není nijak plánován
- není udržován kontakt po dobu nepřítomnosti

Co je cílem:

- prevence ztrát způsobených nepřítomností (interní a externí nábor, zapracování, ztráta informací a kontaktů, případně odstupné při propuštění po návratu)

Možné kroky:

- individuální plán návratu, umožnění flexibilních opatření (cílem může být i zkrácení doby nepřítomnosti)
- udržování kontaktu (spolupráce na dálku, účast na akcích, sezónní výpomoc)
- podpora střídání partnerů
- síťování osob na mateřské/rodičovské dovolené

## 3.3. PROČ UPLATŇOVAT ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI V ORGANIZACI?

Principy rovných příležitostí pro všechny jsou zakotveny v celé řadě legislativních dokumentů ČR, direktiv a smluv EU a dalších mezinárodních úmluv, ke kterým se ČR zavázala. Z hlediska pracovního práva je zodpovědnost za prevenci diskriminace kladena na zaměstnavatele. Uplatňování rovných příležitostí tak napomáhá předejít ztrátám spojeným s kontrolami ze strany úřadů, resp. inspektorátů práce, odborů, se soudními řízeními a také s spojeným negativním PR organizace.

Zaměstnavatelé si samozřejmě kladou otázku, kolik je bude zavádění programů rovnosti stát a zda je vůbec možné vytvořit pomocí těchto programů zisky. Studie americké společnosti Catalyst<sup>9</sup> přinesla zjištění, že organizace s vyšším zastoupením žen v top managementu (průměrně 20, 3%) dosahovala vyšší finanční výkonnosti než skupina firem s nejnižší reprezentací žen v managementu (průměrně 1,9%). Ve Švédsku realizovaná studie sice tento vztah neprokázala, nicméně poukázala na lepší ekonomické výsledky firem,

<sup>9</sup> The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity [Online: [www.catalyst.org/files/full/financialperformancereport.pdf](http://www.catalyst.org/files/full/financialperformancereport.pdf)]

kteří mají reprezentativní pracovní sílu, tzn. že muži a ženy nejsou výrazně segregovaní podle profesí<sup>10</sup>. Míra v jaké zaměstnavatelé vnímají výhody zaváděných opatření<sup>11</sup>:

- Zvýšená spokojenost zaměstnaných (85%)
- Zájem o firmu, udržení zaměstnaných (74%)
- Zvýšená produktivita (58%)
- Zvýšená reputace (56%)
- Snížená fluktuace (55%)
- Snížené absence (50%)

### 3.4. POUŽITÁ A DOPORUČENÁ LITERATURA

Babcock, P. (2006) *Detecting hidden bias*. [Online: <http://www.shrm.org/hrmagazine/articles/0206/0206cover.asp>]

Jurajda, Š., Münich, D. (2006). *Relativní postavení žen na trhu práce v České republice: Shrnutí výzkumu*. Praha, Gender Studies.

Moser, C. (2005). *An Introduction to Gender Audit Methodology: Its Design and implementation in DFID Malawi* [Online: [http://www.odi.org.uk/pppg/publications/papers\\_reports/ODI\\_Moser\\_gender\\_audit\\_methodology.pdf?itemprcd=gender](http://www.odi.org.uk/pppg/publications/papers_reports/ODI_Moser_gender_audit_methodology.pdf?itemprcd=gender)]

Machovcová, K. (2006). *Přístup žen k ekonomické aktivitě. In Stínová zpráva v oblasti rovného zacházení a rovných příležitostí žen a mužů za rok 2006*. Praha, Otevřená společnost, o.p.s.

Machovcová, K. (Ed.) (2007). *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže – sborník textů*. Praha, Gender studies.

Sokačová, L. (Ed.). (2006). *Kariéra – rodina – rovné příležitosti*. Praha, Gender studies.

Vojnovičová, N. (2006) *Rovné příležitosti mužů a žen v českých firmách – výzkumná zpráva*. [Online: [http://www.genderstudies.cz/download/vyzkumna\\_zprava.pdf](http://www.genderstudies.cz/download/vyzkumna_zprava.pdf)]

Walters, H. (2002). *Participatory Gender Auditing: A Challenging Process of Learning and Change*. [Online: [www.genderatwork.org/updir/ParticipatoryGenderAuditing\\_HettieWalters.doc](http://www.genderatwork.org/updir/ParticipatoryGenderAuditing_HettieWalters.doc)]

<sup>10</sup> Gender and Profit, extrakt studie provedené organizací NUTEK - Švédská agentura pro obchodní rozvoj v rámci Evropského projektu Rovné odměňování. Online [[http://www.equalpay.nu/en\\_fakta.html](http://www.equalpay.nu/en_fakta.html)]

<sup>11</sup> Náklady a výhody diversity [Online: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/pdf/pubsg/costben\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubsg/costben_en.pdf)]

## 4. METODY SOCIOLOGICKÉHO VÝZKUMU

Tomáš Bitrich

Tento text stručně shrnuje metodologické minimum nezbytné k tomu, aby auditoři mohli provádět GA. V první části popisuje základy tvorby výzkumného designu a zpracování dat, v dalších částech se pak věnuje jednotlivým použitým výzkumným technikám: analýze dokumentů, polostrukturovanému rozhovoru a focus group.

### 4.1. VÝZKUMNÝ DESIGN

Výzkumný design je plán, který zvolíme, abychom se od zadání výzkumu dostali k jeho výsledkům. Může to být velmi formalizovaný a předem naplánovaný postup, například dotazníkové šetření. Může to být také velmi otevřený, předem neplánovaný postup. Výzkumný design GA je veden formalizovanou strukturou předem připravených nástrojů GA, ale současně musí z této struktury průběžně vybírat, co použije, rozhodovat se o dalších krocích postupu a v případě potřeby také upravovat či doplňovat připravené nástroje.

### 4.2. KVANTITATIVNÍ VÝZKUM A HYPOTETICKO-DEDUKTIVNÍ SCHÉMA

Formalizované výzkumné postupy spojené s pevným výzkumným designem jsou spojeny s pozitivistickou metodologií a s tzv. hypoteticko-deduktivním schématem. Toto schéma předpokládá, že na základě teoretického vědění formulujeme nové hypotézy o něčem, co dosud nevíme. Potom stanovíme postup, jakým budeme tyto nové hypotézy testovat. Tomuto překlada mezi teoretickým vědění a empirickou realitou říkáme operacionalizace. Další důležitou součástí ověřování hypotéz je stanovení oblasti reality, která je cílem našeho výzkumu a stanovení vzorku, na kterém budeme hypotézy ověřovat.

#### 4.2.1. PŘÍPADOVÁ STUDIE

Cílem výzkumu, který je součástí GA je jeden konkrétní auditovaný podnik. V takovém případě používáme postupy tzv. případové studie. U případových studií získáváme velké množství informací u jedné zkoumané jednotky. Cílem GA není zobecňovat jeho výsledky nad rámec zkoumaného podniku, proto údaje o podniku jako celku nepotřebujeme podrobovat statistické analýze.

#### 4.2.2. OPERACIONALIZACE

Operacionalizace v rámci GA nám pomůže zodpovědět jeho základní otázku: „Je auditovaný podnik v souladu se zásadami rovného zacházení a rovných příležitostí pro muže a ženy?“ U formalizovaných výzkumných designů je vždy třeba, aby operacionalizace došla až do podoby například otázek v dotazníku, na které je možné odpovědět jen jednou z několika vyjmenovaných možností. To ale může být u případových studií nevýhoda. Pokud by předem přesně stanovený postup nevedl k získání potřebných informací v rámci auditovaného podniku, bylo by hloupé, aby auditorský tým nevyzkoušel jiný postup a neměl prostor pro improvizaci. Proto jsou závěrečné kroky operacionalizace ponechány na auditorech.

### 4.3. KVALITATIVNÍ VÝZKUM A INDUKTIVNÍ POSTUPY

Asi nejznámějším postupem v oblasti tzv. kvalitativního výzkumu je koncept tzv. grounded theory. V tomto konceptu je popsáno několik užitečných postupů a principů, které nám mohou být vodítkem tam, kde budeme v průběhu auditu odkázáni na vlastní invenci, improvizaci a práci s tím, co jsme předem neočekávali.

#### 4.3.1. OTEVŘENÉ KÓDOVÁNÍ

V případě GA nás zajímají zásady rovného zacházení a rovných příležitostí pro muže a ženy. V průběhu sběru dat se nám snadno může stát, že narazíme na popis jevu, např. pasáž ve firemním dokumentu nebo výrok dotazovaného zaměstnance, u kterého sice chápeme, že něco důležitého o zásadách rovného zacházení a rovných příležitostí vypovídá, ale prozatím nedokážeme rozhodnout, co. Otevřené kódování je postup, kterým můžeme přistoupit k analýze materiálu, aniž bychom měli dopředu přesně stanovené,

co v materiálu hledáme. Přitom můžeme postupovat velmi systematicky a náš postup může být dobře kontrolovatelný a zpětně ověřitelný. Velmi stručně řečeno jde při otevřeném kódování o to, že studovaný materiál procházíme a jednotlivé úseky, věty či odstavce označujeme krátkými výstižnými popisy, tzv. kódy. Při otevřeném kódování není seznam těchto kódů dopředu určený, jejich názvy se drží co nejlépe datům. Dalším krokem je potom hledání vztahů mezi kategoriemi jevů, které tyto kódy označují.

#### **4.3.2. AXIÁLNÍ KÓDOVÁNÍ**

Axiální kódování je postup, který se v rámci grounded theory používá v okamžiku, kdy ve studovaném terénu narážíme na jevy, které se vztahují k teoretickému schématu, se kterým v rámci výzkumu pracujeme. V případě GA budeme využívat axiální kódování také tam, kde budeme narážet na údaje, o kterých na první pohled víme, že se vztahují k některému z indikátorů metodiky GA. Takové pasáže označíme kódem, který odpovídá kódu daného indikátoru. Takto si úryvky z dat relevantní pro konkrétní indikátor shromáždíme na jedno místo, a potom se podle nich rozhodneme pro další kroky při sběru dat nebo z nich budeme vyvozovat závěry pro auditorskou zprávu. Při této práci pak můžeme uplatnit níže popsané principy teoretického nasycení vzorku, triangulace a interpretační postupy hermeneutického kruhu.

#### **4.3.3. TRIANGULACE**

Zkreslení, nepřesnosti či chyby, které může způsobit čerpání informací z jednoho zdroje můžeme korigovat tím, že se obrátíme i k jinému zdroji. Analýzu dokumentů doplníme rozhovory s managementem, a ty pak ještě skupinovými rozhovory se zaměstnanci. Na jeden jev se tak díváme z různých úhlů.

#### **4.3.4. HERMENEUTICKÝ KRUH**

Pokud se rozhodneme pracovat i s nestrukturovaným materiálem, musíme si nějak poradit s otázkou, jak získaná data interpretovat. Určité vodítko nám může poskytnout princip, který bývá nazýván hermeneutickým kruhem. Stručně řečeno jde o to, že interpretaci části vždy poměříme porozuměním, které máme vůči celku. Čteme-li například nějaký dokument, je třeba ho číst s přihlédnutím k tomu, jak rozumíme situaci v celém podniku. Přitom přečtení tohoto dokumentu může opravit způsob, jakým rozumíme celkové situaci v podniku.

#### **4.3.5. PRINCIP TEORETICKÉ NASYCENOSTI**

Jak určit rozsah potřebných dat v případě, kdy postupujeme kvalitativními postupy? Grounded theory mluví o tzv. principu teoretické nasycenosti. Data sbíráme tak dlouho, dokud nové informace stále významnou měrou opravují poznání, které o studovaném terénu máme. Jakmile nová data přinášejí již jen známé informace nebo opravují náš koncept studovaného pole jen v relativně nevýznamných detailech, je náš vzorek nasycen.

#### **4.3.6. POLNÍ POZNÁMKY**

Výsledky mohou být spolehlivé jen tehdy, jestliže je dokumentován proces, jakým byly dosaženy. Pro všechna získaná data je třeba vést záznamy o tom, kdy, od koho, v jaké podobě a za jakých okolností jsme je získali. Je také třeba vést záznamy o tom, kdy se nám nějaké údaje či dokumenty získat nepodařilo. Těmto záznamům říkáme polní poznámky a jejich souhrn pak tvoří polní deník.

#### **4.3.7. ETIKA VÝZKUMU, ANONYMIZACE, INFORMOVANÝ SOUHLAS**

GA bude zasahovat do pracovního života zaměstnanců a zaměstnankyň. Proto je namístě uvažovat nad jeho etickými důsledky. Nejdůležitějším nástrojem, který chrání respondenty, je odstranění jmen a identifikačních údajů z dat, tedy anonymizace. Nicméně ani důsledná anonymizace nemusí ochránit identitu člověka, který poskytne informace v rámci relativně malého a uzavřeného prostředí auditovaného podniku. Proto je třeba důsledně získávat informované souhlasy od zaměstnanců, se kterými budou auditorské týmy mluvit. Informovaný souhlas je souhlas, při kterém se ujistíme, že zaměstnanec dobře rozumí tomu, s čím souhlasí. Pokud vzniknou obavy, že odkrytí nějaké informace může mít v rámci podniku vážné následky a zdroj informace lze jen nedostatečně chránit anonymizací, je třeba se s tímto zaměstnancem explicitně dohodnout na tom, zda a v jaké formě smí být tato informace použita.

## 4.4. ANALÝZA DOKUMENTŮ

Analýza dokumentů se týká materiálů, které nevznikly pro účel výzkumu. Pro účely GA budeme s dokumenty pracovat především jako s přímými zdroji informací nebo budeme posuzovat formu dokumentů, například genderovou korektnost jazyka. Informace v dokumentech je třeba kriticky posuzovat podobně, jako informace z jakýchkoli jiných zdrojů. Dokumenty vznikají v nějakém kontextu a za nějakým účelem, který může jejich obsah ovlivnit. Pro zpracování dokumentů lze využít principy otevřeného kódování tam, kde dosud není zřejmé, o čem příslušná pasáž vypovídá. Axiální kódování je dobrým nástrojem pro zpracování pasáží, které se váží k jednomu či více indikátorům, které jsou součástí výzkumného aparátu GA. Při interpretaci dokumentu je dobré zvažovat účel, k jakému dokument vznikl a přihlídnout k tomu, kdo, kdy a za jakých okolností ho vytvářel.

## 4.5. POLOSTRUKTUROVANÝ VÝZKUMNÝ ROZHOVOR

Pro potřeby GA budeme využívat tzv. polostrukturovaný rozhovor. Je to typ rozhovoru, který je veden podle předem připraveného orientačního scénáře. Ten obsahuje seznam témat, návrh jejich pořadí v rozhovoru a konkrétních formulací, kterými je možné tato témata do rozhovoru uvést. Polostrukturovaný rozhovor zaměřuje rozhovor k informacím, které v rámci GA potřebujeme zjistit, ale současně ponechává určitou volnost k tomu, aby dotazovaný zaměstnanec firmy mohl tematizovat i něco, co je pro GA významné, ale auditorský tým to předem nepředpokládal.

### 4.5.1. VEDENÍ ROZHOVORU

Auditorka či auditor, který povede výzkumný rozhovor (dále o něm budeme mluvit jako o tazateli či tazatelce) musí vhodným způsobem nastavit komunikační rámec rozhovoru, měl by vysvětlit, k jakému účelu rozhovor bude sloužit, jaká je jeho vlastní role v rámci auditu, čeho se bude rozhovor týkat, jak dlouho bude trvat, jakým způsobem bude probíhat, jaký typ odpovědi očekává, jak bude rozhovor zaznamenáván a jakým způsobem bude zpracováván. Dále musí udržovat přijatelný konverzační vztah s respondentem. Musí se starat o sledování scénáře a časového rámce rozhovoru, o záznam informací, které se v průběhu rozhovoru dozívá, nejlépe kombinovat nahrávku rozhovoru se zápisem.

### 4.5.2. ZÁKLADNÍ ZÁSADY SESTAVOVÁNÍ SCÉNÁŘE ROZHOVORU

Tzv. scénář či průvodce rozhovorem by měl začínat úvodním slovem tazatele či tazatelky, které by mělo nastavit základní komunikační rámec rozhovoru. Úvodní otázky rozhovoru by měly být pro respondenta pokud možno jednoduše zodpověditelné, ideální jsou otázky na věk, pracovní pozici apod. Dále je scénář rozhovoru dobré uspořádat do tematických bloků. Respondent by měl mít pocit, že rozhovor je nějaká smysluplná a uspořádaná činnost a že ji tazatel má pod kontrolou. Pokud počítáme s otázkami, které by mohly být konfliktní nebo nepříjemné, řadíme je na konec rozhovoru. Po probrání všech témat je dobré zeptat se, zda jsme se nezapomněli zeptat na něco důležitého. Na závěr by ve scénáři měl být pokyn k uzavření informovaného souhlasu. Jednotlivé bloky scénáře by měly být označeny orientačním počtem minut, který by v rámci rozhovoru měly zabírat.

## 4.6. FOCUS GROUP

Skupinové diskuze či rozhovory (tzv. focus groups) mohou být oproti rozhovorům efektivnější technikou sběru dat, ale na druhou stranu jsou náročnější na vedení a organizaci. Kromě všech úkolů, které musí tazatel zvládat při rozhovoru musí moderátor navíc přinejmenším nastartovat diskusi, to znamená pomoci vytvořit otevřenou a uvolněnou atmosféru. Pokud je hlavním cílem dozvědět se relevantní informace od více respondentů současně, jako je tomu v GA, pak je důležité, aby moderátor udržoval rovnováhu v rozložení slova ve skupině.

### 4.6.1. VÝBĚR ÚČASTNÍKŮ SKUPINOVÉHO ROZHOVORU

V rámci GA se auditorské týmy nebudou pokoušet o zobecnitelnost údajů získaných od zaměstnanců na celý podnik. Cílem je konfrontace závěrů získaných studiem dokumentů a rozhovory s vedením s pohledem zaměstnanců. Pokud nás předchozí zmapování situace v podniku vede k podezření, že v některých částech

struktury podniku by situace mohla být pro GA významnější než v jiných, zajistíme, aby zaměstnanci pracující v těchto částech podniku byli mezi účastníky FG zahrnuti. Ve skupině by neměli být současně přímí nadřízení a podřízení. Pokud je to možné, je dobré se vyhnout vztahům ve skupině, které by byli zatíženy autoritou. Je dobré minimalizovat jednostrannosti výběru. Protože skupin proběhne jen omezené množství, je dobré v nich zastoupit maximum různých skupin zaměstnanců. Je nezbytné dobře zastoupit klíčové kategorie zaměstnanců - to znamená pohlaví a rodinný stav.

#### 4.7. POUŽITÁ A DOPORUČENÁ LITERATURA

**Ti, kdo neabsolvovali základní kurz sociologických metod nebo kdo se v rámci sociologických metod neučili o tzv. kvalitativních výzkumných postupech by si měli přečíst relevantní kapitoly z Dismanovy učebnice:**

DISMAN, M. (1993): *Jak se vyrábí sociologická znalost. Příručka pro uživatele*. Praha, Univerzita Karlova.

Další doporučená literatura:

BITRICH, T. (2002): *Kvalitativní výzkum a česká legislativa: Informace nejen o zákoně na ochranu osobních údajů*. Biograf [27]: 54 odst. Dostupné na adrese <http://www.biograf.org/clanky/clanek.php?clanek=2709> [navštíveno 29. 1. 2007]

BITRICH, T. / KONOPÁSEK, Z. (2001): *Transcriber – pohodlnější přepisování, a možná i něco navíc*. Biograf, 24, 67 odst. <http://www.biograf.org/clanky/clanek.php?clanek=v2412>

KONOPÁSEK, Z. (1997): *Co si počít s počítačem v kvalitativním výzkumu*: Program Atlas/ti v akci. Biograf [12]: 106 odst. Dostupné na adrese <http://www.biograf.org/clanky/clanek.php?clanek=1205> [navštíveno 29. 1. 2007]

HENDL, J. (2005) *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. (H)

MORGAN, D. L. (2001): *Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Albert.(Morgan)

SILVERMAN, D. (2005) *Ako robiť kvalitativný výzkum*. Bratislava: Pegas. (S)

STRAUSS, A., CORBINOVÁ, C. (1999) *Základy kvalitativního výzkumu. Postupy techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert. (S-C)

Vybraná hesla z: Velký sociologický slovník. (1996) Kolektiv autorů. Karolinum: Praha.