



# Diverzita v praxi

/Metodika

řízení diverzity

a slad'ování pracovního

a soukromého života

na pracovišti/

## OBSAH

### ÚVODNÍ ČÁST

- Diverzita v praxi: resumé / **10**
- Členění metodiky / **12**
- Úvod / **13**
  - Cíle metodiky / **14**
  - Novost metodiky / **15**
  - Příjemci metodiky a její využití v praxi / **16**

### OBECNÁ ČÁST: ZÁKLADNÍ POJMY A TEORIE

- Základní pojmy / **20**
- Diverzita v teorii a praxi / **22**
  - Historie a současnost řízení diverzity / **22**
  - Řízení diverzity ve vztahu k rovným příležitostem, sociální spravedlnosti, nediskriminaci, sociálnímu začleňování a společenské odpovědnosti firem / **23**
  - Důvody zavádění diverzity do pracovního prostředí / **24**
  - Přínosy i negativa řízení diverzity / **25**
  - Závěr / **26**
- Slad'ování pracovního a soukromého života ve vztahu k diverzitě pracovní síly / **28**
  - Důvody zavádění programů slad'ování práce a soukromého života / **29**
  - Podmínky slad'ování práce, rodinného a osobního života v České republice / **29**
  - Opatření ke slad'ování práce, rodinného a osobního života / **31**
  - Závěr / **33**

### PRAKTICKÁ ČÁST

- Příklady dobré praxe / **36**
  - Příklady dobré praxe ze zahraničí / **36**
  - Příklady dobré praxe z České republiky / **39**
  - Závěr / **45**
- Zavádění diverzity do praxe / **46**
  - Čtyři základní podmínky úspěšného zavádění a řízení diverzity a opatření pro slad'ování práce a soukromého života / **46**
  - Hlavní principy zavádění diverzity / **46**
  - Postup zavádění diverzity do praxe / **47**
  - Pravidla zajištění pozitivních dopadů zavádění diverzity a projektů slad'ování pracovního a soukromého života ve firmě a organizaci / **52**
  - Konkrétní návrh postupu implementace flexibilních forem práce / **53**
  - Test diverzity ve firmě a organizaci / **54**
  - Příklad plánu diverzity a slad'ování práce a soukromého života / **55**

#### Autorský kolektiv:

PhDr. Hana Maříková, Ph.D.  
Mgr. et Mgr. Lenka Formánková, Ph.D.  
PhDr. Alena Křížková, Ph.D.  
PhDr. Marie Čermáková

#### Oponentní posudky zpracovali:

Mgr. Jana Palonciová, Ph.D.  
Mgr. Radan Šafařík

Tato metodika vznikla v rámci projektu *Metodika řízení diverzity a slad'ování pracovního a soukromého života na pracovišti* podpořeného Technologickou agenturou ČR (č. projektu TD020134) v rámci programu TD – Program na podporu aplikovaného společenskovedního výzkumu a experimentálního vývoje „OMEGA“.

ISBN: 978-80-7330-266-5

© Sociologický ústav Akademie věd České republiky, v.v.i., Praha 2015

## APLIKAČNÍ ČÁST

Shrnutí hlavních zjištění z auditu diverzity a plán řízení diverzity a slad'ování pracovního a soukromého života pro organizaci státní správy / **69**

Shrnutí hlavních zjištění z auditu diverzity a plán řízení diverzity a slad'ování pracovního a soukromého života pro soukromou firmu / **75**

## PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Příklad seznamu dokumentů pro obsahovou analýzu / **83**

Příloha č. 2: Příklad polostrukturovaného rozhovoru s vedoucími osobami / **84**

Příloha č. 3: Příklad dotazníku ke slad'ování pracovního a soukromého života / **87**


Příloha č. 4: Příklad skupinového rozhovoru / **89**

Příloha č. 5: Rady a doporučení pro provádění skupinového rozhovoru / **93**

Seznam publikací, prezentací a datových souborů, které předcházely metodice / **95**

Seznam použité a související literatury / **97**

Online zdroje / **103**

A solid orange vertical bar on the left side of the slide.

**Úvodní část**  
aneb základní  
informace  
o metodice

## DIVERZITA V PRAXI: RESUMÉ

### K čemu metodika slouží?

K cílenému a efektivnímu zavádění pracovní diverzity v provázanosti na slad'ování pracovního a soukromého života do kultury a praxe zaměstnavatelských organizací. Představuje návod pro zavádění diverzity v pracovním prostředí podle různých kritérií. Může být proto využita jako vodítko pro porozumění hodnotám a složitosti mechanismů pracovní diverzity spolu se slad'ováním pracovního a soukromého života, stejně jako při implementaci například věkové, genderové, národnostní či jiné diverzity do řízení a praxe firem a organizací v ČR.

### Co je jejím cílem?

Přispět k cílenému a efektivnímu zavádění takových organizačních procesů, které napomáhají k:

- Zvýšení produktivity a konkurenceschopnosti v důsledku zvýšení inovativního potenciálu a kreativity pracovních týmů díky zaměstnávání a využití pracovního potenciálu skupin, které mají ztížený přístup a možnosti uplatnění na trhu práce.
- Zmírnění sociálních nerovností, zvýšení rovnosti příležitostí, podpora sociální soudržnosti a sociálního začleňování sociálních skupin znevýhodněných na trhu práce.
- Zvýšení sociální odpovědnosti firem a organizací a k posílení jejich prestiže.

### Pro koho je určena?

Metodika je určena spíše pro střední a velké firmy a organizace podnikatelské i veřejné sféry jako nástroj integrace různých skupin pracovní síly znevýhodněných na trhu práce, stejně jako nástroj pro využití potenciálu různorodé pracovní síly, který posiluje úspěšnost organizace v oblasti jejího působení. Využitelná a inspirativní však může být i pro malé firmy a neziskové organizace.

### Proč právě tuto metodiku?

Jedná se o první ucelený soubor standardizovaných postupů k řízení diverzity a slad'ování pracovního a soukromého života vytvořený v českém prostředí na základě zkušeností a poznatků ze zahraničí i tuzemska.

### Jaké jsou zkušenosti se zaváděním diverzity do praxe?

Firmy a organizace, které řídí diverzitu efektivně, jsou vnímány jako dobré místo pro práci a současně tyto zaměstnavatelské subjekty mívají menší míru fluktuace a pracovní absence.

### Proč se nebát diverzity a zavádět ji do praxe?

- 1) abychom porozuměli soudobým novým výzvám a problémům globalizované a konfliktní společnosti;
- 2) abychom dokázali řídit zrychlující se procesy, které přináší společenské, mezinárodní, ekonomické, sociální, pracovní, ale i kulturní, demografické a migrační změny;
- 3) abychom nikoho nediskriminovali;
- 4) abychom efektivně řídili a oceňovali různorodý pracovní potenciál jedinců a umožnili jim pracovně se uplatnit;
- 5) abychom zvýšili spokojenost pracujících osob v pracovním a soukromém životě;

- 6) abychom reagovali na různorodé potřeby lidí jako zaměstnanců a zaměstnankyň, zákazníků a zákaznic i klientů a klientek;
- 7) abychom zvýšili produktivitu organizací a firem i jejich ekonomický zisk;
- 8) abychom zvýšili „ziskovost“ také v jiných oblastech života než jen v ekonomice, tj. posílili solidaritu a soudržnost v dané firmě nebo organizaci i v rámci širšího společenství, které firmy a organizace svou činností zasahují a ovlivňují.

Metodika je rozdělena do několika částí. První, ÚVODNÍ pojednává o potřebnosti domácí metodiky, jsou v ní definovány její cíle i potencionální uživatelé (příjemci), je zde vymezena novost přístupů a postupů uplatněných v metodice.

OBECNÁ část obsahuje základní pojmy a teoreticky rámuje problematiku řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti (viz např. pojednává o historii řízení diverzity, zabývá se důvody zavádění diverzity i sladování do firemní / organizační praxe, uvádí přínosy i negativa diverzity, stejně jako podmínky pro sladování práce a soukromého života v ČR apod.). Další pojmy vztahující se ke sledované problematice jsou rozvedeny v samostatné publikaci *Slovník základních pojmů*, která je dostupná na <http://diverzita.soc.cas.cz/>. Publikace *Nebojme se diverzity!* (dostupná tamtéž) obsahuje detailnější informace k tématu řízení diverzity, na problematiku sladování se zaměřuje podrobněji text *Jak na sladování pracovního a soukromého života?* (ibid).

PRAKTICKÁ část zahrnuje příklady dobré praxe ze zahraničí i z České republiky (více na toto téma viz publikaci *Nebojme se diverzity!*). Její těžiště, stejně jako těžiště celé metodiky spočívá v oddílu nazvaném „Zavádění diverzity do praxe“, který obsahuje návod, jak konkrétně postupovat při zavádění diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti, doplněný o rady a doporučení k jednotlivým krokům implementace diverzity do praxe firmy nebo organizace.<sup>1</sup> V této části naleznete také „Text diverzity“ a příklad plánu diverzity a sladování obsahující případy konkrétních opatření, jejich indikátorů včetně sledování nebo měření těchto ukazatelů.

V APLIKAČNÍ části naleznete konkrétní ukázkou zavádění řízení diverzity ve vztahu ke sladování v různých organizačních prostředích, tj. v soukromé firmě a organizaci státní správy, která vychází z auditů diverzity provedených v těchto zaměstnavatelských subjektech a z navržených plánů řízení diverzity ve vztahu ke sladování pracovního a soukromého života pro různé skupiny zaměstnaných osob.

PŘÍLOHY 1 až 5 obsahují seznam dokumentů pro obsahovou analýzu (č. 1), příklad polostrukturovaného rozhovoru s vedoucími osobami (č. 2), příklad dotazníku ke sladování pracovního a soukromého života (č. 3), dále příklad skupinového rozhovoru (č. 4) a rady a doporučení pro skupinové rozhovory (č. 5). Všechny uvedené přílohy by měly usnadnit odborné provedení auditu diverzity v jakékoli zaměstnavatelské organizaci.

Věříme, že tato metodika přispěje k efektivnímu cílenému zavádění diverzity a sladování pracovního a soukromého života do praxe Vaší firmy nebo organizace.

Téma diverzity v oblasti placené práce (nebo také diverzity pracovní či diverzity na pracovišti) je tématem aktuálním a stává se frekventovaným nejen na úrovni Evropské unie, ale také v České republice. I u nás se již objevují firmy a organizace, které provádějí genderové audity nebo audity věkové diverzity pracovní síly, realizují pravidelná hodnocení pracovníků/ic spolu s šetřením spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň a na základě zjištění uskutečňují programy na podporu udržitelnosti kvalifikované pracovní síly. Nejčastěji jde o podporu sladování pracovního a soukromého života.<sup>2</sup> Tyto zaměstnavatelské organizace jsou nejlépe připraveny na to, aby ve svých strategiích propojily řízení diverzity s principy nediskriminace, sociální spravedlnosti a sociálního začleňování.

Přestože se v prostředí naší společnosti rozšiřuje povědomí o konceptu a možných přínosech i rizicích diverzity, stále zde chybí standardizovaný návod (model), jak zavádět diverzitu do praxe systematicky a cíleně, jak ji uchopit jako komplexní téma tak, aby bylo dosaženo jak hlavních a dílčích organizačních cílů konkrétní organizace nebo firmy, tak i těch obecnějších a širších, kterými jsou:

- prevence růstu sociálních nerovností,
- podpora sociální soudržnosti,
- zlepšení podmínek znevýhodněných skupin pracovní síly v přístupu na trh práce.

Metodika reaguje na:

- demografické a sociální změny (konkrétně na nízkou porodnost, stárnutí populace, pozdější odchod do důchodu),
- sociální nerovnosti v české společnosti (nedostatečné zastoupení žen na řídicích pozicích, znevýhodnění žen s malými dětmi na trhu práce, stereotypy spojené s potřebou péče a s věkem). Reflektuje tak na aktuální sociální problémy související s nedostatečnou soudržností české společnosti a s některými nezamýšlenými důsledky opatření sociálního státu, jako je například nedostatek míst v zařízeních péče o děti, nedostupnost nebo nedostatek služeb péče o jiné závislé členy rodiny, nízká nabídka flexibilních forem organizace práce.

Metodika vznikla na základě inovativního propojení teoretických poznatků, metod empirického sociologického výzkumu s pilotní aplikací v praxi na dvou pracovištích (tj. jednom z podnikatelského sektoru a jednom ze sektoru veřejného) včetně průběžného vyhodnocování této aplikace a monitoringu dopadů metodiky v daných firemních a organizačních prostředích. Tato kombinace a interakce postupů v sobě zahrnuje různorodou zkušenost s implementací metodiky v praxi spolu s korekcí navržených postupů.

Vzhledem k tomu, že výzkumné poznatky s procesem řízení diverzity v zahraničí poukazují na souvislost mezi úspěšným zaváděním diverzity do praxe a podporou sladování pracovního a soukromého života pracujících, navržená metodika inovativně propojuje obě tato témata coby základní organizační principy řízení lidských zdrojů.

Na rozdíl od manuálů diverzity v našem prostředí dostupných (zpravidla přeložených), zaměřených obvykle jen na určitý typ diverzity, tato metodika představuje **původní domácí metodiku**, která:

- se tématem diverzity zabývá komplexně,
- vychází ze zahraničních i domácích odborných studií, které prokazují pozitivní výsledky s využitím konkrétních opatření, a z příkladů dobré praxe firem nebo organizací, jež určitá opatření na podporu diverzity a sladování pracovního a soukromého života již zavádějí,

<sup>1</sup> V textu používáme pojem zaměstnavatelský subjekt nebo zaměstnavatelská organizace jako pojem nadřazený pojmu podnik nebo firma (používaných pro označení subjektů působících v soukromé sféře) a organizace či instituce (označující zaměstnavatelské subjekty veřejné sféry).

<sup>2</sup> Srov. např. Machovcová 2007.

- vytyčuje prioritní cíle, prvořadě zásahy a sled aktivit, zdrojů i odpovědnosti také s ohledem na různá organizační prostředí,
- spočívá ve standardizovaném postupu kroků a opatření pro dosažení diverzity a ve vylepšení podmínek sladování pracovního a soukromého života na pracovišti v kontextu sociálně-ekonomických podmínek naší společnosti,
- vymezuje nástroje pro analýzu potřeb organizace a pro kombinaci opatření k dosažení vytyčených cílů,
- bere v úvahu charakter a strukturu firmy nebo organizace i její kulturu a poslání.

Metodika představuje obecný návod pro zavádění diverzity v pracovním prostředí podle různých kritérií. Může zde být proto využita jak vodítko při implementaci diverzity věkové, genderové, národnostní nebo třeba z hlediska zdravotního stavu apod., stejně jako při kombinaci sledovaných znaků. O certifikaci metodiky a jejím využití jsme diskutovaly se zástupci státní správy – konkrétně s Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR, kteří projeví zájem podpořit její využívání soukromou i veřejnou sférou například v rámci výzev OPZ a OP LZZ.

## Cíle metodiky

Cílem certifikované metodiky je stanovení rámcového postupu pro cílené a systematické zavádění pracovní diverzity<sup>3</sup> (neboli řízení diverzity na pracovišti) v provázanosti na sladování pracovního a soukromého života do kultury a praxe zaměstnavatelské organizace. V rámci řízení diverzity jde o vědomé nastavení organizačních procesů, které vedou k vytvoření takových strukturálních a sociálních podmínek, v nichž mohou všichni zaměstnanci a zaměstnankyně rozvíjet své schopnosti a dosáhnout optimálního pracovního výkonu k užítku všech zainteresovaných stran, tedy i ke zvýšení úspěchu organizace.

### Na pracovištích, kde bude metodika uplatněna, přispěje k:

- snižování míry vlivu mateřství na zaměstnanost žen,
- zvýšení podílu žen (a mužů) tam, kde jsou nedostatečně zastoupeny/i,
- zvýšení věkové různorodosti kolektivů a zvyšování podílu zaměstnanců a zaměstnankyň nad 50 let a pod 25 let tam, kde jsou nedostatečně zastoupeni,
- zvýšení citlivosti ke specifickým životním situacím v průběhu životní dráhy pracujících osob,
- zvýšení porozumění etnické a národnostní různorodosti,
- zvýšení dostupnosti flexibilních pracovních úvazků a programů pro sladování pracovního a soukromého života,
- změně organizační kultury ve smyslu nediskriminace, diverzity pracovní síly (zejména z hlediska pohlaví, věku a státní příslušnosti/etnicity) a přijetí principu rovných příležitostí v oblasti práce.

Metodika představuje inovativní postup zaměřený na zmírnění výše popsaných negativních trendů a na zvýšení zaměstnanosti zejména žen. Využívání metodiky jednotlivými zaměstnavatelskými organizacemi na trhu práce v ČR tak přispěje k dosažení uvedených cílů. Jedná se o nástroj integrace různých skupin pracovní síly znevýhodněných na trhu práce, stejně jako nástroj pro využití potenciálu různorodé pracovní síly zvyšující úspěšnost zaměstnavatelského subjektu ve sféře jeho působení.

### Dlouhodobě bude možné sledovat pozitivní dopady využívání metodiky:

- na posílení konkurenceschopnosti české ekonomiky, která zaostává právě ve schopnosti efektivně využívat vzdělanostní a kvalifikační potenciál žen<sup>4</sup>,

- na zvýšení kvality života obyvatel a na vyváženější socioekonomický rozvoj společnosti, protože jejím cílem je napomoci využívat potenciálu skupin (zejména rodičů s malými dětmi, osob ve věku nad 50 let i migrantů a migrantek), které čelí bariérám v přístupu na trh práce.

Řízení diverzity, jejíž možnou implementaci metodika nabízí v podobě návrhu standardizovaných postupů, poukazuje v podnikatelském prostředí na pozitivní vztah mezi diverzitou, konkurenceschopností, ekonomickými výsledky podniků a firem a spokojeností zaměstnanců a zaměstnankyň, stejně jako zákazníků a zákaznic, v nepodnikatelské sféře pak na pozitivní vztah mezi kvalitou poskytovaných služeb a spokojeností klientů a klientek i zaměstnanců a zaměstnankyň.

## Novost metodiky

V současné době jsou dostupné různé, zpravidla přeložené manuály k řízení diverzity (nejčastěji diverzity věkové nebo genderové) anebo různé příručky ke sladování pracovního a soukromého života. Metodika tohoto typu u nás zatím nebyla vytvořena. Její novost lze spatřovat zejména v následujících charakteristikách:

- **První ucelený soubor standardizovaných postupů k řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života v českém prostředí.** I když jsou v českém prostředí v posledních letech aplikovány některé typy diverzity do praxe, zpravidla se jedná o důraz pouze na jeden aspekt diverzity, nikoli o komplexní přístup k této problematice. Kromě toho chybí sdílení zkušeností firem s diverzitou a otevřené audity, které by prokázaly nejen ekonomický profit firem, ale zejména sociální prospěšnost a dlouhodobou užitečnost kroků k diverzitě v pracovní oblasti a k nastolování sociální spravedlnosti v tomto segmentu společnosti. Navrhovaná metodika tak představuje ucelený soubor postupů, jak je možné dosahovat diverzity v praxi cíleně a reflektovaně (nikoli intuitivně a „bezdělně“) ku prospěchu dané organizace i k užítku jejích zaměstnanců a zaměstnankyň i širšího (komunitního či společenského) celku.
- **Komplexní, holistický přístup ke sledovaným tématům.** Metodika pojednává o sledovaných tématech v rovině hlavních teoretických poznatků, v rovině metodologie základních šetření i v rovině aplikační. Jedná se tak o propojení teoretických poznatků ze zahraničních a částečně i domácích zdrojů, metod empirického sociologického výzkumu s pilotní aplikací v praxi (tj. na pracovišti z podnikatelského a veřejného sektoru) včetně vyhodnocování dopadu metodiky v daných organizačních prostředích (která měla vliv na korekci navrhovaných postupů).
- **Důraz na propojení tématu diverzity a sladování.** Na základě poznatků zejména z výzkumů ze zahraničí,<sup>5</sup> kde se prokazuje souvislost mezi řízením diverzity a podporou sladování pracovního a soukromého života, má-li řízení diverzity probíhat úspěšně, se metodika snaží v domácím prostředí nově propojit obě tato témata a nastavit postupy, jak efektivně dosahovat diverzity spolu se sladováním pracovního a soukromého života pracujících osob.
- **Důraz na specifika podnikatelského organizačního prostředí a prostředí veřejnoprávních institucí.** Metodika poukazuje na nutnost brát v úvahu charakter a strukturu organizace, její kulturu i poslání, které se liší podle toho, zda se jedná o podnikatelskou nebo nepodnikatelskou sféru, kde jsou sledovány zpravidla jiné typy „zisků“ a „prospěchu“. Třebaže je řízení diverzity v subjektech soukromého a veřejného sektoru zpravidla zaváděno z různých důvodů, kdy soukromá sféra klade větší důraz v první řadě na ziskovost a konkurenceschopnost, zatímco veřejná sféra se orientuje na službu veřejnosti, oba typy organizací by měly přijímat společenskou odpovědnost vůči svému sociálnímu okolí včetně segmentu pracovních sil a jejich zaměstnanosti.

3 Angl. *diversity management*.

4 Kalíšková a Múnich 2012.

5 Víšek, Dohnalová a Králová 2012; Beauregard a Henry 2009; Desvaux, Devillard-Hoellinger a Baumgarten 2007; den Dulck a Pepper 2007.

- **Respekt ke specifčnosti kulturního a společenského prostředí naší společnosti.** Zejména zahraniční zkušenosti potvrzují, že diverzita může být v organizaci realizována různými postupy a strategiemi. V zásadě platí, že neexistuje jeden jediný návod pro její zavádění, spíše se jedná o stanovení rámce procesů její implementace a neustálého rozvíjení (představuje-li diverzita v organizaci žádoucí hodnotu) v rámci senzitivního a interaktivního řídicího procesu. Třebaže inspirace zahraničními zkušenostmi byla při tvorbě metodiky důležitá, metodika se nesnaží přebírat cizí vzory, naopak se snaží poskytnout původní rámcový návod pro to, jak dosáhnout diverzity v prostředí naší společnosti, což se odráží nejen v obsahu metodiky, ale také v užití jazyka.

Zahraníční zkušenosti nicméně potvrzují, že řízení diverzity je odrazem sociálních aspektů v organizaci, vzájemného porozumění mezi lidmi a zodpovědné spoluexistence ve společnosti. Pracovní diverzita nemůže fungovat, aniž by byla zakotvena v určitém morálním a právním klimatu, jehož rámec tvoří antidiskriminační legislativa a společenská potřeba morálně oceňovat sociálně odpovědné firmy, které zavádějí principy řízení diverzity do praxe.

### **Příjemci metodiky a její využití v praxi**

Metodika je přístupná a využitelná přímo:

- a) zaměstnavatelskými organizacemi (podniky a firmami) soukromé sféry,
- b) institucemi státní a veřejné správy,<sup>6</sup> obecně organizacemi sféry veřejné, které mají zájem dosahovat větší diverzity v oblasti zaměstnanosti pracovní síly a lepších možností sladování pracovního a soukromého života svých zaměstnanců a zaměstnankyň.

Organizace, které řídí diverzitu efektivně,<sup>7</sup> jsou vnímány jako dobré místo pro práci a současně tyto společnosti mají menší míru fluktuace a pracovní absence.<sup>8</sup> Třebaže je řízení diverzity v subjektech soukromého a veřejného sektoru zpravidla zaváděno z různých důvodů, kdy soukromá sféra klade větší důraz v první řadě na ziskovost a konkurenceschopnost, zatímco veřejná sféra se orientuje na službu veřejnosti, oba typy organizací by měly přijímat společenskou odpovědnost vůči svému sociálnímu okolí včetně segmentu pracovních sil a jejich zaměstnanosti. Pracovní diverzita tak může zprostředkovat mnohem více než jen zvýšení ekonomického zisku, resp. může totiž zprostředkovat zisk i v jiných oblastech.

Metodika je určena spíše pro střední a velké organizace<sup>9</sup> podnikatelské i veřejné sféry jako nástroj integrace různých skupin pracovní síly znevýhodněných na trhu práce, stejně jako nástroj pro využití potenciálu různorodé pracovní síly zvyšující úspěšnost zaměstnavatelské organizace v oblasti jejího působení.

Při použití metodiky je nutné mít na paměti, že **úspěch v její implementaci** úzce souvisí s tím, jaký význam a důležitost diverzita pro danou firmu a organizaci má (pro všechny aktéry/ky, jichž se týká), jaký je postoj vedení či managementu k procesu jejího zavádění a rozvíjení, jak kvalitně je proces řízení diverzity připraven a jak senzitivně je uskutečňován i vyhodnocován. K úspěšnému (cílenému, žádoucímu a efektivnímu) zavádění diverzity do praxe v relaci ke sladování pracovního a soukromého života v podnikatelské i veřejné sféře by měla sloužit právě tato původní domácí metodika.

6 Implementaci metodiky v organizacích státní a veřejné správy je nutné konzultovat se specialisty/kami z oblasti práva v souvislosti s platností zákona o státní službě (viz zákon č. 234/2014 Sb.), který má účinnost od 1. července 2015. Více informací viz např. na <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>).

7 Bhadury, Mighty a Damar 2000.

8 Hubbard 2004.

9 Využitelná a inspirativní však může být i pro malé organizace a firmy.



# Obecná část

Základní pojmy  
a teorie aneb  
co je dobré vědět  
o řízení divezity  
a sladování pracovního  
a soukromého života?

## ZÁKLADNÍ POJMY<sup>10</sup>

### Diverzita

Různost nebo rozmanitost na základě určitého klasifikačního kritéria. Anglický výraz *diversity* se překládá také jako rozdílnost nebo odlišnost. Diverzita představuje každou významnou diferenci, která odlišuje jednoho jedince od druhého, což zahrnuje širokou škálu zjevných i skrytých kvalit. Vymezuje se obvykle jako rozmanitost hodnot, postojů, kulturních perspektiv, vyznání, etnického dědictví, sexuální orientace, dovedností, vědomostí, životních zkušeností i životního stylu jednotlivců, kteří tvoří určitou skupinu lidí. Diverzita nicméně chápe odlišnost individualit jako spojující prvek, kdy prvotním úkolem konceptu diverzity je odlišnosti rozpoznat, pojmenovat a respektovat je.

### Diverzita pracovní nebo také diverzita na pracovišti

Termín označuje různorodost, rozmanitost ve firmě nebo organizaci na straně zaměstnanců a zaměstnankyň a klientů a klientek, a to zejména z hlediska genderu, věku, národnosti či etnicity, jazyka nebo vzdělání spolu s rozmanitostí životních zkušeností a pohledů na svět, životního stylu, chování apod.

### Audit diverzity

Nástroj analýzy různorodosti v dané firmě či organizaci. Může být realizován různými metodami jako statistickou analýzou složení pracovní síly, analýzou dokumentů vztahujících se k firemní/organizační kultuře, výzkumem postojů a organizačních procesů (viz polostrukturované rozhovory s vedením, ohniskové skupiny s vybranými skupinami pracujících, plošný dotazník apod.), resp. jejich kombinací. Výstupy auditu diverzity slouží jako východisko pro stanovení kroků nutných k realizaci řízení diverzity ve firmě nebo organizaci.

### Řízení diverzity

Představuje proces zavádění diverzity do praxe (viz angl. *diversity management*) v rámci zaměstnavatelské organizace. Jedná se o aktivní, vědomý, do budoucna a na hodnoty orientovaný, strategický, komunikativní a manažerský proces přijetí a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciálu rozvoje dané organizace, vytvářející tím její přidanou hodnotu.

### Strategie diverzity

Cílené zaměření aktivit firmy nebo organizace na uvážlivé a efektivní využívání různorodosti pracovní síly a organizačního/firemního prostředí. Jejím cílem je vytvoření strukturálních a sociálních podmínek, ve kterých mohou všichni zaměstnaní rozvíjet své schopnosti a dosáhnout optimálního výkonu k užtku všech zainteresovaných stran i ke zvýšení úspěchu organizace. Strategie diverzity představuje dlouhodobou organizační změnu, která je postavena na detailním plánu a důkladné analýze potřeb a cílů organizace. Vytýčuje prioritní cíle, prvořadě zásahy a sled aktivit, zdrojů a odpovědností. Bere v úvahu rozložení sil a kulturu organizace/firmy.

### Gender

Pojem, který odkazuje na sociální rozdíly (v protikladu k biologickým rozdílům) mezi muži a ženami, které jsou kulturně a sociálně podmíněné, konstruované, tj. mohou se v čase měnit a různí se jak

v rámci jedné kultury, tak mezi kulturami. Jsou obsahem socializace. Závaznost těchto rozdílů tedy není přirozeným, neměnným stavem, ale dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami.

### Věk

Kategorie mající řadu sociálních významů na úrovni jedince i společnosti. Vyjadřuje stáří jedince a je zdrojem jeho či její identity i společenského statusu. Představuje základní charakteristiku pro stereotypizaci a stratifikaci ve společnosti. Věk je ale rovněž považován za základní znak populace, a tedy dimenzi demografické struktury.

### Etnicita

V současném pojetí se jedná o identifikaci jedince s určitým etnikem. V současné době je odmítáno pojetí etnicity jako něčeho pevně daného – zpravidla kulturně podmíněného, kam můžeme řadit jazyk, náboženství, historii, rozdíl mezi chápáním „my“ a „oni“, vzhled, styl života apod. Etnicita je dnes chápána jako proces, během něhož se v interakcích s jinými sociálními skupinami formuje etnické vědomí, orientace a identita daného jedince, která je mnohvrstevná a situační, je tedy velice tvárná a pohyblivá. Etnická příslušnost plní funkci stratifikační (má vliv na rozvrstvení společnosti) a mocenskou (priviležuje zpravidla majoritní etnicitu, resp. majoritu a znevýhodňuje etnické menšiny).

### Slad'ování práce a soukromého života

Také slad'ování pracovního, rodinného a osobního života – představuje stav přijatelné míry dělby času, energie a pozornosti mezi placenou prací (povinnostmi v zaměstnání) a neplacenou prací (prací v domácnosti spolu s péčí o závislé členy rodiny) a volným časem jedince.

### Flexibilní pracovní režimy

Jedná se o alternativní pracovní režimy k tzv. mužskému modelu práce, který se vyznačuje stálostí pracovního místa a pevnou pracovní dobou. V ČR jsou vymezeny zákoníkem práce (tj. zákonem č. 262/2006 Sb.). Je zde upraven zkrácený pracovní úvazek, práce z domova, teleworking, pružná pracovní doba a konto pracovní doby.

### Opatření ke slad'ování pracovního a soukromého života

Zahrnují opatření umožňující opuštění trhu práce z důvodu rodičovství, tj. v ČR mateřskou a rodičovskou dovolenou, dále finanční dávky a daňové úlevy, které kompenzují ztrátu příjmu v době péče o dítě a náklady na péči o dítě (u nás se jedná o peněžitou pomoc v mateřství a rodičovský příspěvek). Dále sem patří flexibilní formy zaměstnávání v podobě flexibilního uspořádání pracovní doby a místa výkonu práce spolu s dny pracovního volna pro rodinné účely, služby zajištění péče o dítě (zejména v předškolním věku) a legislativní ochrana pečujících osob pracujících na trvalý pracovní poměr (viz ošetřovné, služební cesta, úprava pracovní doby, zahrnutí možných rizik některých zaměstnání pro těhotné a kojící matky apod.).

10 Více a podrobněji viz publikaci *Slovník základních pojmů* dostupný na <http://diverzita.soc.cas.cz/>.

### Historie a současnost řízení diverzity

Koncept řízení diverzity<sup>11</sup> se začal rozvíjet nejprve v USA jako určitá alternativa k rovnosti příležitostí a afirmativní akci. Souviselo to jak s konzervativním obratem 80. a 90. let 20. století, tak rovněž s globalizací a restrukturalizací trhů práce. Byla tím v podstatě vytlačena debata o moci a systematickém znevýhodnění, rovnosti a spravedlnosti v oblasti placené práce, která byla nahrazena koncepty racionality, konkurenceschopnosti, využití lidských zdrojů a zvýšení globální produktivity.<sup>12</sup> Problematické je zejména to, že **kladením důrazu na rozdíly a individuální přínosy může docházet k individualizaci nerovnosti a diskriminace i k zastírání jejich historického a systémového zakotvení.** Ženy a menšiny jsou v tomto přístupu postaveny do pozice „jiných“ a normou, ke které jsou vztahovány a s níž jsou porovnávány, jsou „bílé muži“ střední třídy. To pak v praxi může znamenat, že „jiní“ jsou sice v organizaci vítáni, ale jsou akceptováni pouze potud, pokud ji nějak obohatí a zároveň vyhovují definicím úspěchu, schopnosti a talentu, které nejsou nijak zpochybňovány, resp. jsou dostatečně senzitivně reflektovány.<sup>13</sup> V tomto případě řízení diverzity může udržovat a reprodukovat existující privilegia a mocenské vztahy. Někdy ale mohou morální argumenty a argumenty sociální spravedlnosti koexistovat s argumenty ekonomickými. Rozpoznání rozdílů tak nemusí nutně vylučovat rovné zacházení a principy meritokracie zároveň mohou být otevřeny reinterpretaci.

Do Evropy se koncept řízení diverzity dostal zhruba o deset let později, zejména do Velké Británie a Holandska a okolo roku 2000 do Skandinávie. Také v Evropě byl tento koncept spojen s nástupem neoliberalismu, kde je trh vnímán jako (samovolný) prostředek regulace namísto systému práva a legislativy. Ve Velké Británii je tento koncept hojně kritizován za zaměření na nejvyšší management, individualismus a nedostatek důrazu na morálku a spravedlnost.<sup>14</sup>

Různé přístupy k řízení diverzity ukazují, že se nejedná o „neutrální“ koncept, ale o koncept, který koresponduje s hodnotami a kulturou dané společnosti v dané době. V řízení diverzity je proto důležité, aby bylo zakotveno v morálním a legálním klimatu včetně etiky a antidiskriminačního práva. V procesu implementace diverzity je nutné, aby kromě ekonomických argumentů byl brán zřetel také, nebo především na argumenty sociální a morální.

V českém prostředí se začíná rozšiřovat povědomí o konceptu a možných přínosech diverzity, viz například aktivitu *Diverzita 2013*<sup>15</sup>. Mnohé firmy působící v České republice podepsaly *Memorandum Diverzita 2013*<sup>16</sup>. Česká republika je 14. zemí EU, kde se mohou zaměstnavatelé připojovat k Evropské chartě diverzity. Na českém trhu práce se tedy již objevují firmy, které provádějí nejen hodnocení pracovníků a výzkumy spokojenosti zaměstnanců, ale také genderové audity nebo audity diverzity, a na základě zjištění realizují programy na podporu udržitelnosti kvalifikované pracovní síly (viz níže *Příklady*

11 Koncepty a teoretické přístupy jsou podrobněji rozvedeny v samostatné publikaci *Nebojme se diverzity!*, která je dostupná na <http://diverzita.soc.cas.cz/>. V tomto oddílu jsou pro stručnost uváděny jen ty nejdůležitější z nich.

12 Holvino, Kamp 2009.

13 Ibid; Noon 2007.

14 Holvino a Kamp 2009; Noon 2007.

15 [www.diverzita.cz](http://www.diverzita.cz)

16 Viz <http://www.byznysprospolecnost.cz/diverzita-2013-.html>

*dobré praxe*). Těmto i dalším firmám nebo organizacím může certifikovaná metodika usnadnit cílenou implementaci diverzity do jejich firemního či organizačního prostředí.

### Řízení diverzity ve vztahu k rovným příležitostem, sociální spravedlnosti, nediskriminaci, sociálnímu začleňování a společenské odpovědnosti firem

Vztah mezi pojmy diverzita a rovnost není vymezován jednoznačně. V některých zemích, například v USA (jak je uvedeno výše), koncepce řízení diverzity nahradila zcela **koncept rovných příležitostí**. Zatímco problematika rovnosti je inherentně spojena s otázkou **nediskriminace**, která je zahrnuta v antidiskriminační legislativě, koncept řízení diverzity odkazuje k „uvědomělé dobrovolnosti“, tedy k něčemu, co může být zaváděno a dodržováno (tj. morální aspekt), ale také nutně nemusí na rozdíl od zákonných norem.

**Z lidskoprávního nebo také legislativního přístupu** je koncept rovných příležitostí<sup>17</sup> nadřazen konceptu řízení diverzity. Diverzita z tohoto zorného úhlu nepředstavuje pouze určitou (minoritní) skupinu pracujících (např. žen, osob starších 50 let apod.), ale zahrnuje každého pracovníka či pracovníci a vytváří rovné příležitosti pro všechny. Rovnost totiž představuje nezczitelné univerzální lidské právo založené na morální legitimitě (**sociální spravedlnosti**) spíše než na ekonomických okolnostech. Tradiční morální požadavek sociální spravedlnosti proto představuje nejsilnější základ pro podporu rovnosti příležitostí. Podnikatelská sféra může sice toto pojetí rozšířit o ekonomický argument, ale pokud tento argument chybí (anebo tento argument jde dokonce proti iniciativám pro rovnost), morální aspekt rovnosti to nijak neoslabeje. Morální argument založený na lidských právech (a mající oporu v legislativě) všech zaměstnanců a zaměstnankyň a uchazečů a uchazeček o zaměstnání, tedy různorodé pracovní síly, nesmí být opuštěn (ani) v zájmu zisku.

Argument nerovnosti v reprezentaci (např. mužů a žen) představuje problém v demokratickém systému, a to zejména pro pracoviště veřejné správy nebo organizace (spolu)vlastněné státem. Nicméně právě tyto organizace by měly být co nejvíce sociálně začleňující a nediskriminační a umožňovat **začleňování** jedinců ze sociálně znevýhodněných skupin a prostředí na trh práce.

**Z utilitárního hlediska** koncept diverzity představuje širší koncept než politika rovných příležitostí a s ním spojených pozitivních opatření. Odlišnost řízení diverzity oproti politice rovných příležitostí spočívá nejen ve strategickém rozměru tohoto procesu, ale také v důrazu na využívání talentů v různých pracovních prostředích soukromé i veřejné sféry, na zvyšování inovativnosti v obou těchto oblastech trhu práce, na vytváření konkurenčních výhod (zejména v podnikatelské sféře), na růst produktivity a ziskovosti firmy apod.<sup>18</sup> Problematika diverzity v určitých organizacích souvisí s rozmanitostí a pestrostí nabídky nebolí s tím, jak na trhu dokáže zaujmout a oslovit mnohem širší, zpravidla doposud opomíjenou skupinu zákazníků a zákaznic. Nicméně i v tomto případě je nutné budovat začleňující prostředí, kde se rozvíjí pracovní potenciál různorodé pracovní síly a který ústí v její spokojenost v tomto prostředí, kdy „výhody“ získané diverzitou se vztahují na širší společenství a nejsou lokalizovány jen na některé skupiny (např. na zaměstnavatele a zaměstnavatelky a akcionáře a akcionářky nebo akcionáře).

Zkušenosti z USA i evropských zemí totiž potvrzují,<sup>19</sup> že řízení diverzity je úzce provázáno se sociálními aspekty fungování organizací, se vzájemným porozuměním mezi lidmi a zodpovědnou spoluexistencí ve společnosti. Tento proces nemůže úspěšně fungovat, aniž by byl zakotven v určitém morálním a právním klimatu, jehož rámec tvoří antidiskriminační legislativa a společenská potřeba morálně oceňovat sociálně odpovědné firmy, které zavádějí principy řízení diverzity do praxe.

17 Srov. McDougall 1996 a 1998.

18 Srov. Bedrnová a Nový 2007.

19 Best Practices 2013; Eger a kol. 2012; Kreitz 2008.

**Koncept sociální odpovědnosti firem** (angl. *corporate social responsibility*, zkráceně CSR) obdobně jako koncept řízení diverzity nepředstavuje vynucené dodržování stanovených pravidel, zákonů či nařízení, nýbrž vychází z dobrovolného přesvědčení samotných podniků nebo organizací. V praxi to znamená, že firmy či organizace, které přijaly zásady CSR<sup>20</sup> za své, si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, snaží se snížit negativní dopady své činnosti na životní prostředí, pečují o své pracující, udržují s nimi dobré vztahy a přispívají na podporu regionu, ve kterém působí nebo podnikají. CSR zvyšuje prestiž daného subjektu, má vliv na jeho image, přináší mu komparativní výhody oproti jiným subjektům, kdy jeho činnost má zároveň pozitivní dopad na jeho okolí.

Koncept CSR bývá v naší republice využíván především nadnárodními firmami a společnostmi. Určitý deficit je možné vidět v aplikaci CSR v malých a středních firmách a organizacích, stejně jako v neziskovém a veřejném sektoru včetně municipalit (anebo spíše jeho neviditelností zde), kdy ale právě tento sektor může sehrát důležitou roli v šíření osvěty a v propagaci konceptu CSR.<sup>21</sup>

Firmy nebo organizace implementující politiku rovných příležitostí se stávají nejen sociálně odpovědnými, ale také různorodými z hlediska složení pracovní síly, což zvyšuje jejich atraktivitu mezi zájemci a zájemkyněmi o práci.

## Důvody zavádění diverzity do pracovního prostředí

Důvody, proč se diverzitou zabývat, je možné rozdělit do dvou základních skupin, a sice na ekonomické a sociální.

- Ekonomické argumenty** zahrnují reakce na globalizaci trhů, restrukturalizaci a globalizaci pracovní síly, snahy po zvýšení konkurenceschopnosti a využití schopností všech zaměstnaných, potřebu porozumět a přiblížit se zákazníkům a zákaznicím a jejich potřebám, zvýšení inovativního potenciálu a kreativity pracovních týmů<sup>22</sup> i diverzitu jako přidanou hodnotu nebo konkurenční výhodu, např. v podobě získání určitého ocenění za práci s diverzitou, jež pak může přilákat nové klientky a klienty a zaměstnané<sup>23</sup>.
- Sociální argumenty** vycházejí z teorie sociální spravedlnosti, nediskriminace a z politiky rovných příležitostí, v poslední době i z problematiky sociálního začleňování. Diverzita totiž může mít pozitivní dopady na sociální kohezi a solidaritu, pracovní a společenské uplatnění, nediskriminaci a začlenění různorodých skupin populace na trh práce, na zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnaných osob<sup>24</sup>.

Procesy řízení diverzity reagují na mnohé změny, které se ve společnostech západního typu začaly odehrávat zhruba ve druhé polovině minulého století. Jedná se jak o důležité demografické změny, které mají vliv na skladbu populace v jednotlivých zemích, tak také o vlivy globalizace a legislativy, jež nově formují podmínky a možnosti uplatnění jedinců na lokálních trzích práce.

Manažeři a manažerky firem a organizací přinejmenším z právě z těchto důvodů nemohou dále pracovat s lidmi podle zažitých vzorců řízení a musí si osvojit nový styl práce, který bude brát v potaz individuální odlišnosti zaměstnaných, z nichž lze v podnikatelském i nepodnikatelském prostředí učinit jejich přednost a konkurenční výhodu.

20 Paetzold 2010.

21 Srov. Pavlík a Bělčík 2010; Prskavcová, Maršíková, Řehořová a Zbránková 2008; Steinerová, Václavíková a Mervat 2008.

22 Srov. European Commission 2008; Roberge a van Dick 2010.

23 Desvaux a kol. 2007

24 Ibid.

## Přínosy i negativa řízení diverzity

Mnohé studie<sup>25</sup> poukazují na pozitivní korelaci mezi různými typy diverzity (např. genderovou, věkovou apod.), konkurenceschopností, ekonomickými výsledky firem a spokojeností zaměstnaných. Diverzita však může zprostředkovat mnohem více než jen zvýšení ekonomického zisku, resp. může zprostředkovat „zisk“ i v jiných oblastech.

Podle studie Evropské komise<sup>26</sup> společnosti, u kterých jsou zavedena opatření na podporu diverzity, uvádějí následujících pět nejvýznamnějších přínosů:

- posílení kulturních hodnot uvnitř organizace,
- zlepšení pověsti firmy a její společenské prestiže,
- lepší pozice v oblasti získávání lidských zdrojů, tj. lepší možnosti přilákání a udržení vysoce talentovaných lidí,
- zlepšení motivace zaměstnaných i výkonnosti a efektivity práce,
- zlepšení míry inovativnosti a kreativity mezi zaměstnanými.

S cíleným procesem řízení diverzity jsou spojeny:

- Kulturní změna a zvýšení organizačního kapitálu: zvyšování povědomí o diverzitě, nediskriminace, začleňování, respekt, snižování fluktuace, absencí; posílení spolupráce, zlepšení kvality řízení.
- Přínosy lidského kapitálu: výběr z většího množství potenciálních pracovníků a pracovníc, talentů, schopností, kdy každý jednotlivec může naplno využívat svůj potenciál a kdy se zvyšují kompetence pracovníků a pracovníc. Výsledkem může být také přístup k novým typům zákazníků a zákaznic, zlepšení zákaznického servisu apod.
- Zvýšení tržních příležitostí: lepší přístup k trhu a zvýšení spokojenosti zákazníků a zákaznic, expanze služeb a produktů.
- Zlepšení prestiže (vnějšího uznání) a image dané zaměstnavatelské organizace.<sup>27</sup>

## Mediátory pozitivního výsledku díky diverzitě

### Kreativita a inovace

V organizacích s diverzitou zaměstnaných vzniká prostor pro kreativitu, jsou narušeny stereotypy a rutina v organizačních procesech, komunikaci i v plnění pracovních úkolů. Diverzita se vyplácí, protože podniky, které spoléhají na různorodější talent, jsou úspěšnější. Tím, že firma nebo organizace umožňuje pracovat skupinám, které byly dříve z tohoto prostředí vyloučené, se zvyšuje její kreativita i výkonnost. Je ale možné, že konkurenceschopnost některých podniků souvisí s tím, že organizace/firmy, které podporují diverzitu, jsou prostě samy o sobě „jiné“ – a obecně v důsledku toho úspěšnější. S větší inovativností daného zaměstnavatelského subjektu souvisí například větší multikulturnost i třeba rovnoměrnější zastoupení žen a mužů ve firmě na různých úrovních řízení apod.

### Podpora sladování pracovního a soukromého života

Existující studie o diverzitě ukazují, že podpora diverzity musí být doprovázena podporou sladování pracovního a soukromého života pracovníc a pracovníků, aby produkovala žádoucí socio-ekonomické výsledky.

25 Např. Loden a Rosener 1991, Tubre a Collins 2000.

26 European Commission 2003.

27 Srov. Thomas 1992 a 1996.

### Sociální spravedlnost, rovnost příležitostí a společenská zodpovědnost firem

V poslední době sledujeme posun od argumentu čistě ekonomického zisku k alternativním organizačním nebo společenským cílům, jako je učení, lidský a sociální rozvoj apod. Takové cíle přilákají pozornost a pracoviště se může stát velmi atraktivním pro potenciální špičkové odborníky a odbornice a zaměstnance a zaměstnankyně.<sup>28</sup>

### Business case – ekonomický přínos

Diverzita ovlivňuje obraz pracoviště (firmy) navenek a má pozitivní vliv na image značky. Programy diverzity mají pozitivní dopad na motivaci zaměstnaných a spokojenost zaměstnanců a zaměstnankyň i zákazníků a zákaznic.<sup>29</sup>

### Možná negativa spojená s řízením diverzity

Cílený proces dosahování diverzity pracujících (v rámci jednotlivých pracovních kolektivů) z hlediska vybraného znaku či skupiny znaků nebo z hlediska určitých znevýhodnění představuje složitý proces. Čím více znaků je totiž zvoleno, tím je tento proces sice komplexnější, ale také komplikovanější, neboť tatáž pracující osoba může být zařazena podle více zvolených kritérií, což v praxi může způsobovat určité komplikace.

Ukazuje se, že řízení diverzity může být spojeno rovněž s některými **negativními dopady**.<sup>30</sup> Úspěšné řízení různorodé pracovní síly totiž představuje mnohem náročnější proces než řízení relativně homogenní pracovní síly. Pokud proces řízení diverzity není realizován dostatečně kvalitně a senzitivně, může se objevit nový stresor označovaný jako stres z diverzity. Ten se dostavuje tehdy, když se lidé z (velmi) odlišných sociálních a kulturních prostředí dostanou do kontaktu a jejich rozdílné způsoby komunikace a styly práce apod. ústí do pocitu nejistoty a nespokojenosti, když zjišťují, že nemají (dostatečné) dovednosti, schopnosti, znalosti a sociální podporu k vyrovnání se s růzností v daném pracovním prostředí.<sup>31</sup> Tento jev se objevuje, pokud většina lidí vyrůstá v homogenním sociálním a kulturním prostředí a nemá potřebnou zkušenost, ani není dostatečně vyškolená k tomu, jak jednat s někým odlišným.

Stres z diverzity může být relativně mírný a krátkodobý, nebo naopak intenzivní a trvalý, a přitom se může týkat mnoha lidí v dané zaměstnavatelské organizaci. Tento stres pak může vést k nárůstům absence v zaměstnání, ke konfliktům i ke snížení výkonu pracujících a nakonec se může stát důvodem k odchodu ze zaměstnání.<sup>32</sup>

## Závěr

Přehledová studie z USA<sup>33</sup> zahrnující poznatky z více než 600 firem a organizací jak ze soukromé, tak i veřejné sféry poukazuje na **zásadní faktory úspěchu** při implementaci diverzity na pracovištích:

1. pozitivní postoj vedení a managementu k diverzitě a zavázání se k jejímu prosazování;
2. zapojení řadových pracujících;
3. strategické plánování diverzity;
4. trvalé investice do tohoto procesu;
5. stanovení indikátorů diverzity;
6. měřitelnost a hodnocení;
7. napojení na záměry a cíle organizace.

<sup>28</sup> Viz Trnková 2006.

<sup>29</sup> Srov. Tubre a Collins 2000.

<sup>30</sup> Kahn a Byosiére 1992; Tubre a Collins 2000.

<sup>31</sup> Andre 1995.

<sup>32</sup> Srov. Mai-Dalton 2002.

<sup>33</sup> Best Practices in Achieving Workforce Diversity 2013.

**Úspěch v implementaci diverzity** tedy úzce souvisí s tím, jaký význam a důležitost diverzita pro danou firmu a organizaci má, jaký je postoj vedení a managementu k procesu jejího zavádění a rozvíjení, jak kvalitně je proces řízení diverzity připraven a jak senzitivně je uskutečňován i vyhodnocován. Třebaže řízení diverzity nemusí nutně přinést okamžité výsledky, vrcholový management by měl podporovat snahy o dlouhodobost tohoto procesu spolu s šířením (propagací) důležitosti implementace diverzity v dané organizaci.

## SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A SOUKROMÉHO ŽIVOTA VE VZTAHU K DIVERZITĚ PRACOVNÍ SÍLY

Slad'ování pracovního a soukromého života neboli slad'ování práce, rodinného a osobního života na firemní úrovni představuje problematiku diskutovanou již desetiletí. Přesto mnoho firem a organizací stále nechává otázku podpory pečujících osob a osob se specifickými potřebami zcela na státu. Na druhou stranu se objevuje stále více těch, které si význam sladění práce, rodinného a osobního života uvědomují, neboť spokojenost zaměstnanců a zaměstnankyň v oblasti práce, soukromého života a kariérního rozvoje představují jednu z hlavních ingrediencí úspěšného fungování organizace.<sup>34</sup>

Slad'ování pracovního a soukromého života zároveň představuje důležitý činitel v zavádění diverzity do pracovního prostředí. Bez něho proces implementace diverzity přináší jen stěží žádoucí socioekonomické výsledky.<sup>35</sup> V optice diverzity je při zavádění opatření slad'ování práce a soukromého života důležité přihlížet k pestrosti a rozmanitosti životních situací a neomezovat se pouze na prorodinná opatření a na pracující s dětmi.<sup>36</sup> Otázka slad'ování musí být vnímána širěji, a sice jako umožnění kombinace zaměstnání s volným časem, sociálními vztahy či rodinou u všech osob zaměstnaných v dané organizaci. Úspěšné sladění těchto dvou sfér (soukromé a pracovní) je přitom jedním ze základních předpokladů životní spokojenosti a jednou z hlavních charakteristik dobrých pracovních podmínek pro ženy a muže bez ohledu na věk, státní příslušnost nebo zdravotní stav.<sup>37</sup>

### Pro koho jsou určeny programy slad'ování pracovního a soukromého života?

Pokud přemýšlíme o organizačních opatřeních sladění práce, rodinného a osobního života, je dobré vzít v úvahu rozdílné potřeby zaměstnanců a zaměstnankyň. Při přípravě interních pravidel je třeba přihlídnout ke třem skutečnostem:<sup>38</sup>

**Za prvé: Skupiny zaměstnaných, které potřebují svůj soukromý a pracovní život sladit, jsou velmi různorodé.** Patří do nich skupiny zaměstnaných:

- s pečujícími závazky, včetně těch pečujících o děti, starší osoby nebo o své dlouhodobě nemocné nebo postižené partnery a partnerky,
- s vlastním zdravotním problémem nebo postižením,
- studující a rozšiřující si kvalifikaci,
- předdůchodového věku,
- se specifickými koníčky a zájmy,
- pracující pro místní komunitu nebo angažovaní v lokální politice, kteří nebo které potřebují jen občas změnu (z nutnosti odejít z práce dříve do banky nebo počkat doma ráno déle na opraváře) apod.

**Za druhé: Potřeby zaměstnaných se v průběhu životního cyklu mění,** je tedy třeba přihlížet k věkové diverzitě zaměstnanců a zaměstnankyň a různosti jejich životní situace (bezdětnost, narození dětí, věk a počet dětí, péče o staré rodiče) při nastavování podmínek opatření sladění práce, rodinného a osobního života v organizaci.

34 Human Solutions Report 2007.

35 Srov. např. den Dulk a Pepper 2007; Beaugregard a Henry 2009; McKinsey & Co 2012.

36 Parasuraman a Greenhaus 2002.

37 Friedman a Greenhaus 2000.

38 Work-life Balance 2007.

**Za třetí: Uspokojivé podmínky pro sladění práce a rodiny představují pro každou zaměstnankyni a každého zaměstnance něco jiného.** Pro většinu lidí je uspokojivá kombinace práce a soukromého života výslednicí těchto faktorů:

- čas strávený prací (v hodinách),
- míra kontroly, resp. míra svobody rozhodování nad tím, kdy a jak pracuji,
- míra uspokojení, kterou zaměstnání/pozice přináší.

Čím delší čas zaměstnání na pracovišti tráví na úkor svého soukromého života, čím menší mají kontrolu nad rozhodnutím, kdy a jak pracovat, a čím menší jim práce přináší uspokojení, tím hůře dosahují pocitu uspokojení se sladěním soukromého a pracovního života.

### Důvody zavádění programů slad'ování práce a soukromého života

- Závazek vytvářet podmínky pro úspěšné sladění práce, rodiny a osobního života a zajišťovat rovné zacházení bez ohledu na pohlaví, věk, zdravotní situaci nebo národnost je společný všem zaměstnavatelům, kteří se hlásí k hodnotám **společenské odpovědnosti firem (CSR)**.
- Dobré podmínky pro sladění práce a soukromého života **zvyšují atraktivitu zaměstnavatelských organizací**.
- Pracovní prostředí umožňující úspěšné sladění práce a soukromého života **zvyšuje spokojenost zaměstnanců a zaměstnankyň**.
- (Ne)spokojenost se slad'ováním pracovního a soukromého života ovlivňuje produktivitu práce. Špatné podmínky pro sladění soukromého a pracovního života proto ovlivňují negativně nejen zaměstnance a zaměstnankyně, ale i organizace.
- Firemní strategie v oblasti sladění práce a soukromého života má být **obsažena v koncepci kariérního růstu, v nastavení benefitů a systému vzdělávání,**<sup>39</sup> **přijímání a propouštění zaměstnanců a hodnocení pracovního výkonu.**

**Ze zahraničního výzkumu mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi velkých zahraničních firem vyplynulo, že:**<sup>40</sup>

- Více než 40 % pracujících osob připustilo, že **dělá v práci chyby, kterých by se nedopouštěly, kdyby nebyly přepracované.**
- Téměř 41 % dotazovaných připustilo, že musí z důvodu příliš vysoké pracovní zátěže **posouvat termíny dodání práce.**
- 33,3 % zaměstnanců a zaměstnankyň přiznalo, že v práci tráví čas aktivitami nesouvisejícími s jejich pracovními úkoly (jako je například surfování na internetu) ve snaze snížit pracovní stres.
- Téměř 30 % dotazovaných osob cítilo, že jsou **méně efektivní v práci z důvodu přesčasové práce do pozdních hodin.**
- 25,5 % pracujících si uvědomovalo, že jejich vztahy na pracovišti se **výrazně zhoršují při nadměrném pracovním zatížení.**

### Podmínky slad'ování práce, rodinného a osobního života v České republice

Česká republika je zemí s jedním z nejvyšších dopadů mateřství na zaměstnanost žen v celé EU. Zatímco míra ekonomické aktivity žen v období prvních let po narození dítěte klesá, zaměstnanost mužů s dětmi do šesti let roste, respektive otcové s malými dětmi jsou zaměstnání častěji než muži bezdětní.

39 Více k problematice vzdělávání viz publikaci *Vzdělávání v diverzitě* dostupné na <http://diverzita.soc.cas.cz/>.

40 Výzkum byl proveden v roce 2012. Více viz na <http://www.communitybusiness.org/wlb/2012/about.htm>.

Zaměstnaných matek ve věku 25–49 let s dětmi mladšími 15 let je v České republice pouhých 59 %. Ve srovnání s dalšími státy Evropy je zaměstnanost matek dětí mladších 15 let nižší než v ČR v evropském srovnání již jen v Irsku, Řecku, Itálii, Maďarsku a na Maltě.<sup>41</sup>

#### Pro populaci žen pracujících v ČR platí:

- rozdíl mezi mírou zaměstnanosti žen s dětmi do šesti let a těmi bez dětí v tomto věku ve věkové skupině 20–49 let je téměř 40 procentních bodů. %,
- celková ekonomická aktivita českých žen je o 18 % procentních bodů nižší než u mužů,
- rozdíl v platech žen a mužů je čtvrtý nejvyšší (22 %) mezi EU27, vyšší je jen v Německu, Rakousku a Estonsku,<sup>42</sup>
- péči o osoby v seniorském věku poskytují ve větší míře ženy než muži (odhady hovoří o 80 % žen).<sup>43</sup>

#### Jaké jsou příčiny tohoto stavu?

- mnohaletá rodičovská dovolená, kdy 16 % žen po mateřské a rodičovské je nezaměstnaných,<sup>44</sup>
- nízká dostupnost služeb péče o děti, kdy děti ve věku nad tři roky je ve školkách a jeslích 15krát méně, než je průměr EU,<sup>45</sup>
- nevyhovující kapacita a kvalita služeb pro seniory a seniorky, která proto v mnoha případech spočívá na rodinách, konkrétně na ženách,<sup>46</sup>
- nízká dostupnost flexibilních forem zaměstnání,<sup>47</sup>
- nízké zapojení mužů do péče o děti i seniory a seniorky.<sup>48</sup>

Rozdíl mezi mírou zaměstnanosti žen s dětmi a muži je dán do velké míry nastavením rodinné politiky, tj. dlouhou, tříletou rodičovskou dovolenou a slabým navázáním výše dávek na předchozí plat. Například rodičovský příspěvek neodráží předchozí příjem (je to plošná dávka v celkové výši 220 000 Kč s možností čerpání dva až čtyři roky) a nárok na něj není podmíněn předchozí zaměstnaností. Ve svém důsledku tak v současné podobě spíše demotivuje ženy k hledání práce před nástupem na mateřskou a rodičovskou dovolenou a znesnadňuje jejich následný návrat na trh práce.<sup>49</sup>

Otázka sladování pracovního a soukromého života ale zahrnuje také potřebu péče o stárnoucí rodiče nebo jiné potřebné členy rodiny. Protože i o ně pečují převážně ženy, otázka možnosti kombinovat placenou práci s péčí se tak stává klíčovým tématem určité etapy jejich života. Některé ženy volí strategii předčasného odchodu do důchodu s rizikem snížení momentálních příjmů, snížení budoucích příjmů v důchodu, obtížného návratu na pracovní trh poté, co jejich péče již nebude potřeba, spolu s nepředvídatelností délky trvání péče.

Rozhodnutí pečovat závisí na celé řadě faktorů, např. na příjmové situaci pečující osoby, právním prostředí určujícím podmínky poskytování péče (náklady a dostupnost alternativních forem péče), na opatřeních veřejné (sociální) politiky na podporu neformální péče. Nemalou měrou toto rozhodnutí ovlivňují postoje a vstřícnost zaměstnavatelských organizací k pečujícím osobám. Ty mohou ve větší míře než doposud nabízet tomuto typu pracovní síly alternativní formy zaměstnávání – kromě klouzavé pracovní doby nebo částečného úvazku například práci z domova, konto pracovní doby, práci v nesociálním čase, poskytovat speciální pracovní volno z důvodu péče o rodinného příslušníka apod.

41 Evropská komise 2013, 2014.

42 Evropská komise 2013, 2014.

43 Dudová a Volejníčková 2014.

44 Tomešová-Bartáková 2009.

45 Evropská komise 2013, 2014.

46 Dudová a Volejníčková 2014.

47 Formánková a Křížková 2015; Vohlídalová a Formánková 2012.

48 Dudová a Volejníčková 2014.

49 Blum, Formánková a Dobrotič 2014.

## Opatření ke sladování práce, rodinného a osobního života

### *Opatření umožňující opuštění trhu práce z důvodu rodičovství*

„Dovolené“ (mateřská, otcovská, rodičovská) a dále finanční dávky a daňové úlevy, které kompenzují ztrátu příjmu v době péče o dítě a náklady na péči o dítě. V ČR se jedná o mateřskou a rodičovskou dovolenou a související dávky (peněžitá pomoc v mateřství, rodičovský příspěvek).

### *Flexibilní formy zaměstnání*

Flexibilní uspořádání pracovní doby a místa výkonu práce, dny pracovního volna pro rodinné účely.

### *Služby zajištění péče o dítě – zejména pro děti od 0 do 6 let<sup>50</sup>*

### *Služby péče o seniory/ky a jiné nesoběstačné rodinné příslušníky*

*Legislativní ochrana pečujících osob o tělesně postižené (TP) (ošetřovné, služební cesty, úprava pracovní doby, zahrnutá možná rizika některých zaměstnání pro těhotné a kojící matky apod.)*

### Firemní školky a dětské skupiny<sup>51</sup>

Nedostatky v oblasti veřejných služeb může zaměstnavatel kompenzovat vlastními firemními zařízeními a/nebo příspěvky na platbu za komerční služby.

Aktuálně lze zřídit firemní školky/jesle podle:

- živnostenského zákona (daňově neuznatelné náklady, vysoké nároky na administrativu, vzdělání pečovatelů/ek, hygienické a další předpisy),
- školského zákona (možnost dotace, daňově uznatelné náklady, nároky na odborné vzdělání personálu, zajištění standardů vzdělávání podle *Rámcového vzdělávacího plánu pro předškolní výchovu 2004*).

Zákon o dětské skupině (nekomerční báze) č. 247/2014 ze dne 23. září 2014 o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině umožňuje zaměstnavatelům nově zřídit hlídání pro skupinu dětí od jednoho roku věku.

### Flexibilní pracovní režimy

Českým zákoníkem práce (tj. zákonem č. 262/2006 Sb.) je v současnosti jmenovitě upraven zkrácený pracovní úvazek, práce z domova, teleworking, pružná pracovní doba a konto pracovní doby.<sup>52</sup> Často probíranou otázkou je problematika nejen přínosů, ale také možných rizik, a to jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnaných osob.

### Částečné úvazky jako řešení sladování práce a soukromého života?

V České republice neexistuje žádná právní úprava zakazující nerovné zacházení s pracujícími na částečný úvazek (z hlediska finančního ohodnocení, zvyšování kvalifikace, kariérního postupu a firemních benefitů). Zároveň není zákonem garantován návrat k plnému úvazku po uplynutí období, po které by zaměstnaná osoba částečný úvazek volila (např. péče o malé dítě).

Formálně mají zaměstnaní na částečný úvazek stejný status jako pracující na plný úvazek, v praxi bývají značně znevýhodňováni. Výše jejich mzdy je sice na jedné straně proporcionálně podle míry snížení úvazku zkrácena, objem práce, který odvedou, však tuto mzdu a počet stanovených hodin obvykle značně převyšuje.

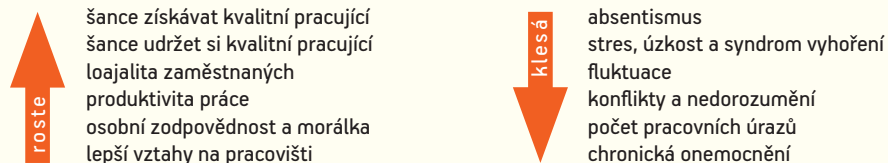
50 Srov. také Barvíková a Palonciová 2014a a 2014b.

51 Více Kuchařová a kol. 2014.

52 K problematice flexibilních pracovních režimů a k legislativním opatřením ke sladování pracovního a soukromého života viz podrobněji např. L. Formánková, R. Dudová a M. Vohlídalová 2011 a publikaci *Jak na sladování pracovního a soukromého života?*, která je dostupná na <http://diverzita.soc.cas.cz/>.

Podpora přechodů mezi částečným a plným pracovním úvazkem, kterou vyžaduje směrnice (Směrnice rady 97/81/ES), je v ČR nedořešena. Zaměstnavatel je zde podle zákoníku práce pouze povinen zkrátit délku pracovní doby pečujícími osobám a těhotným (viz níže kapitola Legislativa). Nárok na zpětné navýšení úvazku potom, co potřeba ze strany zaměstnance pomine, v české legislativě chybí.

#### A) Pozitiva zavedení flexibilních forem práce pro organizace



#### B) Rizika flexibilních forem práce pro organizace

1. Zavedení flexibility pracovní doby (zkrácený úvazek, klouzavá pracovní doba, sdílené pracovní místo) může vést k:
  - a. zhoršení komunikace mezi firmou a zaměstnanými,
  - b. složité koordinaci práce v týmu,
  - c. snížení bezprostředního sdílení znalostí,
  - d. zvýšení nákladů,
  - e. zvýšení počtu zaměstnanců.
2. Zavedení flexibility místa výkonu práce (práce z domova, teleworking) může vést k:
  - a. snížení pracovní disciplíny,
  - b. snížení možnosti průběžného hodnocení a kontroly,
  - c. snížení kvality odvedené práce,
  - d. celkovému poklesu produktivity práce.
  - e. možnému zneužití interních materiálů při možnosti vstupu na intranet zvenčí.
3. Nemožnost nabídnout alternativní režimy nebo jinak vyjít vstříc u všech pozic vede k frustraci a pocitu diskriminace.

#### C) Pozitiva flexibilních forem práce pro zaměstnané

- a. udržení kontaktu s pracovištěm/ pracovními pozicemi,
- b. udržení si profesních znalostí a kontaktů,
- c. možnost naučit se něco nového,
- d. finanční nezávislost,
- e. řešení nedostupnosti zařízení péče o děti, pečovatelské služby pro dospělé, domovů důchodců a podobně,
- f. snížení stresu.

#### D) Rizika flexibilních forem práce pro zaměstnané

- a. stejný objem práce za nižší mzdu,
- b. omezení přístupu k benefitům,
- c. ztížení možnosti profesního růstu,
- d. ztížení přístupu ke zvyšování odbornosti,
- e. zvýšení rizika ztráty zaměstnání
- f. snížení statusu pracovního místa,
- g. nekvalifikovaná práce, profesně i finančně podřadnější pozice,
- h. problematický návrat na plný úvazek.

## Závěr

Otázka sladování pracovního a soukromého života je nepochybně důležitá pro široké spektrum pracujících osob. Týká se totiž nejen těch, kteří vykonávají placenou práci a mají vlastní rodinu, nýbrž každého, kdo vztah mezi prací a mimopracovní sférou ve svém životě zakouší a řeší. Zaměření pozornosti na tuto problematiku na úrovni zaměstnavatelského subjektu představuje účinný nástroj v podpoře diversity pracovní síly, neboť umožňuje zaměstnaným osobám v různých životních situacích pracovat ve sféře placené práce a zároveň plnit pečovatelské závazky k jejich blízkým. Vhodně nastavený systém sladování práce a soukromého života ve firmě či organizaci kromě pečovatelských umožňuje také jinou seberealizaci mimo sféru placené práce různorodé pracovní síle, což se promítá do větší spokojenosti pracujících a v konečném důsledku i do jejich vyšší efektivity a produktivity práce v zaměstnání.



**Praktická část**  
aneb jak zavádět  
pracovní diverzitu  
a sladování pracovního  
a soukromého života  
do praxe?

## PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

### Příklady dobré praxe ze zahraničí

Analýza příkladů dobré praxe při zavádění a rozvíjení diverzity na pracovištích z vybraných amerických firem a organizací<sup>53</sup> odhaluje, že jsou v procesu dosahování diverzity v práci úspěšné, pokud je diverzita integrována do základních hodnot organizace (na diverzitě prostě záleží) a postupuje pak všemi organizačními procesy.

Mezi základní milníky vytváření diverzitivního neboli rozmanitého, různorodého, neunifikovaného, „pestrého“ apod. pracoviště patří:

1. Zajištění pracovní síly, která bude dostatečně reflexivní k potřebám svých klientů a klientek a zákazníků a zákaznic apod., neboli těch, jimž slouží.
2. Vytvoření organizační kultury využívající rozmanitost jako svou konkurenční výhodu.

Zahraněčí zkušenosti potvrzují, že řízení diverzity je odrazem sociálních aspektů v organizaci,<sup>54</sup> vzájemného porozumění mezi lidmi a zodpovědné spoluexistence ve společnosti. Nemůže fungovat, aniž by byla zakotvena v určitém morálním a právním klimatu, jehož rámec tvoří antidiskriminační legislativa a společenská potřeba morálně oceňovat sociálně odpovědné firmy, které zavádějí principy řízení diverzity do praxe.

Problematika diverzity sehrává důležitou roli také v rozvoji Evropské unie, dokladem toho je vznik a rozšiřování Evropské charty diverzity.<sup>55</sup> Ta představuje dobrovolný veřejný závazek firem a umožňuje jim deklarovat uznání principu diverzity v práci. Chartu diverzity podepsalo více než 7 000 zaměstnavatelů v jednotlivých zemích EU, což reprezentuje přes 14 milionů zaměstnaných.<sup>56</sup> Charta také ovlivnila Strategii Evropa 2020. Jejím cílem je nejen dosažení udržitelné ekonomiky, ale zejména podpora sociálního začleňování různorodé pracovní síly na evropský trh práce, zejména té, která má na něj z různých důvodů ztížený přístup.

### Diverzita zákazníků a zákaznic

*Scandic Hotels – příklad nadnárodní společnosti*

Při řízení diverzity v oblasti placené práce bývá často věnována pozornost diverzitě zaměstnaných osob spíše než diverzitě zákazníků a zákaznic nebo klientů a klientek. Hotelový řetězec Scandic Hotels, který se mimo jiné od roku 1994 orientuje na ekologicky udržitelné podnikání, ale představuje v oblasti řízení diverzity výjimku. Zaměřuje se na zákazníky a zákaznice se zdravotním znevýhodněním a za tímto účelem zřídil řetězec pozici koordinátora nebo koordinátorky pro klienty a klientky se zdravotním znevýhodněním. Z pohledu diverzity to znamenalo nejen vytvoření bezbariérovosti v každém hotelu ve spolupráci s organizacemi, které se specializují na asistenci lidem se zdravotním znevýhodněním, ale také

speciální vyškolení zaměstnaných, aby znali specifické potřeby této klientely a byli k nim dostatečně senzitivní. Řetězec se díky těmto opatřením stal vyhledávanějším, atraktivnějším – během jednoho roku se zvýšil počet nocí v něm strávených na 15 tisíc – a skupina hotelů se stala smluvním partnerem v poskytování ubytování pro více než 100 firem a společností.

### Diverzita pracovníků a pracovnic se ztíženým přístupem na trh práce

*Batisol – příklad malé lokální firmy*

Také některé malé firmy – například francouzská firma Batisol specializující se na montáž vrat včetně garážových a na truhlářské a pokladačské práce – věnují aktivně pozornost problematice diverzity. Batisol zaměstnává prostřednictvím agentury cíleně osoby se ztíženým přístupem na trh práce jako ženy a mladé lidi. Nicméně se ukázalo, že dochází k neshodám a nepochopením mezi tzv. stálými pracovníky a pracovnicemi a těmi agenturními. Proto ředitel firmy zorganizoval pro všechny pracovníky a pracovnice (stálé i agenturní) kurz zaměřený speciálně na problematiku diskriminace, stereotypů a výhod diverzity na pracovišti. Tato akce dala pracujícím jasně najevo, že diverzita je pro firmu prioritou. Měla pozitivní dopad na vztahy mezi různorodou pracovní silou nejen na pracovišti, ale i mimo něj – vedla nejen ke zvýšení motivace k práci a v konečném důsledku ke zvýšení produktivity firmy, ale vytvořila základy pro vznik přátelství mezi „starými“ a „novými“ pracovníky a pracovnicemi.<sup>57</sup>

Třebaže vznikla celoevropská platforma na podporu diverzity ve firmách a organizacích, kulturně v lecčems odlišné Japonsko reprezentuje úspěšný příklad systematického přístupu k diverzitě v oblasti placené práce na úrovni státu.<sup>58</sup> Ministerstvo hospodářství, obchodu a průmyslu (METI) od roku 2012 sleduje tuto problematiku v rámci speciálního projektu (*Diversity Management Selection 100*). Každoročně zveřejňuje úsilí několika desítek firem, které jsou v dané oblasti úspěšné, a ty získávají speciální cenu tohoto ministerstva (METI Minister's Awards). V roce 2015 jich bylo vybráno 52 ze 167 žadatelů. Program má svou vlastní webovou stránku, kde jsou prezentovány vybrané, tedy úspěšné projekty, a tímto způsobem se šíří povědomí o tomto tématu.

V rámci projektu monitoruje METI podniky různých velikostí v různých odvětvích, které aktivně usilují o řízení diverzity, neboť japonská společnost si je vědoma možností a výzev, které řízení diverzity skýtá, a sice vytváření inovací a společenských hodnot s využitím různorodé pracovní síly, což zároveň umožňuje různým (zpravidla na trhu práce marginalizovaným) pracujícím (např. ženám, lidem ze zahraničí, starším osobám nebo osobám zdravotně znevýhodněným apod.) uplatnit svůj pracovní potenciál. Velice často je právě podíl žen na manažerských postech, podíl cizinců anebo zdravotně znevýhodněných pracujících ve firmě používán jako stěžejní indikátor diverzity.

### Příklady oceněných programů diverzity japonských firem v letech 2013–2015

#### A) Genderová diverzita

*Hitachi Solutions, Ltd. Information and Communication Shinagawa Ward*

Společnost uplatňuje pokročilé strategie řízení diverzity zejména v podpoře svých žen zaměstnankyň při získávání řídicích postů, kdy si stanovila cíl s názvem „10 %, 20 % a 30 % do roku 2020“. Konkrétně to znamená mít ve firmě do roku 2020 10 % manažerek, z toho 30 % ve věku 45 let a mladších a 20 % do 40 let jejich věku.

*Ricoh*

Systém obnovy kariéry (Career Recovery System) byl navržen tak, aby eliminoval negativní dopady rodičovské dovolené na matky. Jeho zavedení vedlo téměř u všech kvalifikovaných zaměstnankyň k ná-

53 Kreitz 2008.

54 Srov. ibid; Eger a kol. 2012.

55 Více viz na <http://www.diversity-charter.com/diversity-charter-french-charter-overview.php>. Myšlenka vytvořit Chartu diverzity vznikla ve Francii. Na počátku roku 2004 think tank Montaignova institutu publikoval zprávu *Les oubliés de l'égalité des chances* (Zapomenuté rovné příležitosti), jejímiž spoluautory byli Yazid Sabeg, generální ředitel jedné přední francouzské firmy, a novinář Laurence Méhaignerie.

56 Informace o Chartě diverzity ČR je možné nalézt na <http://diverzita.cz/charta-diverzity/charta-diverzity-ceska-republika/>

57 Více příkladů viz např. [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/managing\\_diversity\\_atwork\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/managing_diversity_atwork_en.pdf)

58 Více viz například na [http://www.meti.go.jp/english/press/2015/0318\\_01.html](http://www.meti.go.jp/english/press/2015/0318_01.html)

vratu do práce po rodičovské dovolené (firma tak neztratí kvalifikovanou pracovní sílu), když se zvýšil podíl žen pracujících v manažerských pozicích v době nároku na rodičovskou dovolenou na 40 %.

## B) Diverzita věková a národnostní

*Nagaoka International Corporation Manufacturing*

Firma se v procesu nábory zaměřuje na mladé zaměstnance a zaměstnankyně, včetně cizinců a cizinek, a umožňuje jim uspět ve firmě. Prostřednictvím této strategie firma rozšířila svůj prodej na světových trzích.

## C) Diverzita se zaměřením na zdravotně postižené osoby

*Mirairo Inc. Services* (50. místo 2015)

Přístup aplikovaný v této organizaci s názvem „hodnota bariér“ upozorňuje na to, že lidé s postižením mají také svá práva a touží po uplatnění. Firma proto vytváří nové či rozšiřuje stávající příležitosti pro zaměstnance se zdravotním postižením tak, aby mohli na pracovišti uspět. Tento přístup firmě zároveň umožňuje rozšiřovat její obchodní příležitosti, neboť zvyšuje její prestiž a napomáhá budovat její image coby firmy sociálně odpovědné.

## D) Komplexní přístup k diverzitě

V roce 2013 první místo získala firma *Toshiba Corporation*, která od roku 2004 podnikla řadu úspěšných kroků k zavedení a rozšiřování diverzity v této společnosti. Jednalo se jednak o změnu pojetí (filosofie) firmy, která byla doprovázena nutnými organizačními změnami a konkrétními opatřeními.

Předně rozmanitost začala být chápána jako důležitá strategie řízení, o které komunikuje vrcholový management s řadovými pracujícími. Cílem tohoto strategického řízení je přesunutí pozornosti z kvantity ke kvalitě, k posílení opatření na podporu rozmanitosti, která umožní všem zaměstnaným, aby bylo dosaženo rozvoje jejich plného potenciálu.

Organizační struktura se v roce 2004 rozrostla o speciální organizační jednotku (Kirameki Life & Career Promotion Office) věnující se problematice kariévního růstu a sladování práce, rodinného a soukromého života, která spadá přímo pod generálního ředitele (CEO). O tři roky později byla vytvořena speciální divize pro rozvoj diverzity (Diversity Development Division) a v roce 2010 byla zřízena pozice vrcholového manažera diverzity (Chief Diversity Officer). Dále se Výbor pro strategii diverzity schází vždy po půlroce, aby diskutoval o otázkách diverzity. Byly také stanoveny indikátory, které aktivně podpořily nábor žen, dále zdravotně znevýhodněných pracujících stejně jako cizinců a cizinek.

Nejprve byly zaváděny programy na podporu žen a sladování pracovního a soukromého života. Například v roce 2005 a 2006 se uskutečnily speciální tréninkové kurzy pro ženy, aby mohly usilovat o manažerské pozice. Dokončilo je více než 200 žen, z nichž mnohé se staly manažerkami.

V rámci programu sladování práce a rodiny byly například pro pracující zavedeny zkrácené úvazky do doby, kdy dítě začne navštěvovat 6. třídu základní školy, dále byla zřízena firemní centra péče o děti.

Od roku 2004 je věnována pozornost začleňování zdravotně znevýhodněných osob, jsou například zřizovány kluby znakové řeči apod. Od roku 2007 je v rámci speciálního programu zaměřeného na „design pro všechny“ umožněno sluchově postiženým zaměstnancům registrovat se zde jako poradci, tím je podporován vývoj produktů pro skupinu osob s tímto zdravotním znevýhodněním.

Od roku 2007 jsou podporovány inovace v různorodosti pracovních stylů (Promotion of Work Style Innovation).

V roce 2012 byl vydán speciální průvodce identity pohlaví (GID).

Pro zahraniční pracovníky a pracovnice jsou určeny speciální jazykové kurzy a speciální následné programy v prvních třech letech práce v zaměstnání.

Jsou realizovány také programy zaměstnanosti pro starší zaměstnance a zaměstnankyně jako reakce na stárnutí populace.

Základním krédem této firmy je podpora všech pracujících osob, aby bylo dosaženo plného rozvoje jejich potenciálu.

## Příklady dobré praxe z České republiky

Na otázku, jaké jsou zkušenosti se zaváděním řízené pracovní diverzity v České republice, není snadné odpovědět, protože neexistuje systematická shrnující příručka obdobná zahraničním dokumentům. Česká republika vstoupila do realizace konceptu řízení diverzity významně později než zahraniční firmy a organizace. Máme však i v ČR řadu firem a organizací, které dílčí aspekty „pracovní diverzity“ rozpracovávají do svých cílů a strategií<sup>59</sup> nebo je přímo implementují do výrobních programů a vzdělávacích projektů. V popředí stojí firmy, které zaváděly již před deseti lety problematiku rovných příležitostí do firem<sup>60</sup> a zaměřovaly se na genderový mainstreaming nebo sladování práce a rodiny. Aktivita na budování firemních školek a dětských skupin také silně rezonuje českým pracovním systémem.

Nově přistupují firmy i k otázkám sociální odpovědnosti,<sup>61</sup> komunitním programům nebo k podpoře lokálních a regionálních projektů. Co chybí, je propojenost a zejména sdílení zkušeností firem s diverzitou a otevřené audity, které by ukázaly nejen ekonomický profit firem, ale zejména sociální prospěšnost a dlouhodobou užitečnost kroků k diverzitě a k sociální spravedlnosti. Chybí rovněž efektivní propojení s projekty komunitními, ekologickými a vazby na projekty neziskových organizací a spolků.

Pro ilustraci uvádíme několik případů firem, které pracovní diverzitu v praxi dobře uplatňují. Přestože tyto organizace většinou zatím nedisponují závratnou dlouhodobou praxí, jejich kroky k pracovní diverzitě mají smysl a často také přidanou sociální hodnotu. Tyto firmy mohou být inspirací pro jiné.

## A) Genderová diverzita

### Problém

I když ženy tvoří většinu populace v ČR, jejich zaměstnanost je nižší než zaměstnanost mužů (v roce 2013 63,8 % oproti 81 %). Problematika genderové diverzity na trhu práce se týká nejen nestejných možností (nerovnosti) uplatnění žen a mužů v různých odvětvích a oborech trhu práce a v jeho různých sférách (soukromé a veřejné), ale také nerovností v odměňování, stejně jako v uplatnění kompetencí a pracovního potenciálu žen (viz jejich nižší zastoupení na různých úrovních *řízení a vedení*). *Ženy jsou na trhu práce v ČR stále penalizovány za péči poskytovanou rodinným příslušníkům (ať dětem nebo jiným jedincům závislým na péči druhé osoby) v podobě nižší šance získat práci po období péče, vyšší mírou nezaměstnanosti poté, co přestaly pečovat, nižším platovým ohodnocením v důsledku přerušení placené práce z důvodu péče, nižšími kariévními možnostmi a v konečném důsledku nižšími důchody.*

### Řešení

Využití pracovního potenciálu žen ve firmách a organizacích znamená vytvářet pro ně pracovní i kariévní příležitosti, implementovat princip stejného odměňování nejen za výkon stejné práce, ale také za výkon práce stejné hodnoty. Genderová rovnost a rovnost příležitostí v oblasti placené práce v soukromém a veřejném sektoru ale zahrnuje rovněž vytváření podmínek pro optimální kombinaci pracovních a pečovatelských povinností nejen pro ženy, ale také pro muže v různých obdobích jejich životní dráhy (nejen v období, kdy mají případně malé děti).

### Příklady genderové diverzity

K tématu rovných příležitostí v organizačním prostředí byla publikována řada odborných příruček<sup>62</sup>. K citlivosti českých podniků k tomuto tématu přispívá například soutěž *Firma roku – rovné příležitosti*, kterou pořádá nezisková organizace *Gender studies, o.p.s.*, již od roku 2004. Tématem pro rok 2015 je kariévní růst žen a jeho podpora ve firemním prostředí.

59 Srov. např. Eger a kol. 2012; Egerová a kol. 2013; Jiřincová 2011; Rašticová a Seničev 2011.

60 Machovcová 2007, 2012a a 2012b; Prskavcová a kol. 2008.

61 Trnková 2006.

62 Např. Machovcová 2007, 2012a a 2012b.

Mezi organizace slavící tradičně úspěchy na poli podpory žen v organizacích jsou velké nadnárodní korporace operující v bankovním a IT sektoru. Například *Česká spořitelna* nabízí již mnoho let svým zaměstnankyním projekt *Gender – rovné příležitosti*, ve kterém se zaměřuje na podporu žen ve vedení a v kariérním růstu pomocí *mentoringových*, *networkingových* a *peer programů*. Podobně inspirativní příklad v oblasti podpory žen ve vedení přináší česká pobočka společnosti *T-Mobile*, která vyhrála uvedené ocenění *Firma roku* v roce 2008 a opakovaně v roce 2012. Firma zavedla *Leadership Forum*, kde na téma sladování rodinného a pracovního života přednášely top manažerky z významných firem, např. *Ogilvy*, aby působily jako zdroj inspirace. Mezi malými a středními podniky, které uspěly v soutěži *Firma roku – rovné příležitosti*, je například síť kaváren *Mamacoffee* nebo redakce časopisu *Respekt*.

Již devátý rok se také koná soutěž zaměřená na pozici žen ve státní správě nazvaná *Úřad roku „Půl na půl“ – respekt k rovným příležitostem*<sup>63</sup>, kterou pořádá Ministerstvo vnitra České republiky. Rovností žen a mužů na pracovišti se dlouhodobě zabývají i neziskové organizace *Aperio*, *Gender studies* nebo *Open Society Fund*, které poskytují organizacím analýzu pracovní síly pomocí genderových auditů.

Rovněž významné obchodní asociace fungující na území České republiky se zapojily do podpory žen ve firemním prostředí a rovných příležitostí. Například v rámci *Britské obchodní komory úspěšně probíhá již několik let mentoringový program pro talentované Češky s názvem Equilibrium*.

Vznikla i tematická expertní skupina *Leadership žen*, která v rámci platformy *Byznys pro společnost* řeší téma rovných příležitostí pro ženy i muže ve vedení firem. Jejími členy jsou například: *Accenture*, *Allen & Overy*, *Antalis*, *ČSOB*, *GE Money Bank*, *GSK*, *IBM Česká republika*, *Novartis*, *Microsoft Czech Republic*, *Pivovary Staropramen*, *Plzeňský Prazdroj*, *pojišťovna Kooperativa*, *PwC Česká republika*, *Santé Network*, *Siemens*, *Sodexo Benefity*, *Skupina ČEZ*, *ŠKODA AUTO*, *Telefónica Czech Republic*, *Unilever ČR*, *Vodafone Czech Republic*, *ZENTIVA GROUP*. Cílem této skupiny je podpořit zavádění opatření směřujících k dodržování rovných příležitostí ve firemní praxi, dále rozvoj a využívání manažerských kompetencí žen.

## B) Seniorita a věková diverzita<sup>64</sup>

### Problém

Podpora diverzity v podnicích vyvrací řadu falešných představ o kvalifikované pracovní síle v podnicích a organizacích včetně té, která se upíná na přínos „věkové homogenity“<sup>65</sup>, většinou mladého pracovního kolektivu hledajícího pouze mladé a nejmladší pracovní síly do svých kolektivů<sup>66</sup>. Preference mladých mužů do 30 let může být namíste u těžké, ale jednoduché námezdní práce (kopáči, nosiči břemen ad.), kde je nutná dispozice manuální síly – u všech ostatních pracovních pozic a profesí se stává problematickou a pro zaměstnavatele nevýhodnou strategií. Tam, kde složitost, náročnost a specifčnost výrobního procesu vyžaduje dlouhodobou zkušenost – a takových provozů není v ČR málo (vidíme ji v možném rozmezí 10 až 20 let), se stává obtížně nahraditelnou kvalitou délka zaměstnání pracovníka/ice, zvláště je-li podpořena jeho kvalifikací a širokým spektrem zkušeností u stejného zaměstnavatele. Volná nabídka pracovní síly obvykle nedisponuje pracovníky nebo pracovnicemi těchto kvalit.

### Řešení

**Seniorita** se stává uznávanou a oceňovanou kvalitou v hodnocení pracovní síly. Ve výrobních a řídicích systémech organizace/firmy jsou analyzovány a popsány profese, pracovní pozice a funkce, kde je nutno tuto kvalitu vyžadovat. Současně je kladen důraz na potřebu a nutnost dosáhnout stabilní základny zkušených zaměstnanců z vlastních pracovních zdrojů a dlouhodobě ji udržet a kultivovat. Principem odměňování se u takto vybraných pracovních pozic stává program, který zajišťuje každoroční zvyšování mzdy za odpracované roky. Existují různé varianty přístupů k věkovým charakteristikám – mohou mít formu

63 Více informací viz např. <http://www.mvcr.cz/clanek/soutez-urad-roku-pul-na-pul-respekt-k-rovnym-prilezitostem.aspx>.

64 Srov. např. Czolová 2011.

65 Srov. Frink a kol. 2003.

plošných nebo výběrových plánů. Firmy většinou realizují **program seniority** nejdříve po více než deseti letech praxe u stejného zaměstnavatele. Obvykle však programy nemají přímou souvislost se skutečným chronologickým věkem, ale jsou spojeny se **seniorností pracovní dlouhodobosti v pozici**, takže stejného mzdového ocenění mohou dosáhnout muži i ženy, ale také pracující například 40letí nebo 50letí.

### Možné ekonomické profity pro firmu

Kromě výše uvedených profitů, jako jsou například stabilita zkušené pracovní síly nebo řešení problému, kdy nelze jinak zajistit kvalifikované pracovníky nebo pracovnice s dlouholetou zkušeností (které dokáže vyčísřit každá firma podle svých vlastních vnitřních norem a kalkulů), lze předpokládat, že firma ušetří náklady na nábor a na externě vybírané kandidáty nebo kandidátky, jejich zaškolování, mentoring nebo nutnost provádět nábor pracovníka nebo pracovnice na jednu pracovní pozici vícekrát při opětovné fluktuaci.

### Příběh věkové diverzity

*Pivovary Staropramen, s. r. o.*

Pivovarnictví je tradiční český obor, není proto výjimečné, že ve firmě pracuje i více generací. Dlouholetá historie společnosti v kombinaci s dynamikou a inovativním přístupem vytváří ve firmě jedinečné věkové i genderové různorodé týmy, ve kterých spolupracují zkušení zaměstnanci s dlouhou praxí s mladými absolventy vysokých a středních škol. Profitem je nízká dobrovolná fluktuace a velké množství dlouholetých zaměstnanců. Diverzita týmů je také podpořena zastoupením žen ve výši 33 %, což je pro výrobní podnik tohoto typu velký úspěch. Navíc v roce 2013 společnost Pivovary Staropramen podepsala *Memorandum diverzita 2013+* o podpoře rovných příležitostí na pracovním trhu a aktivním uplatňování principu genderové vyváženosti.

## C) Etnická diverzita

### Problém

Rozvíjení konceptu etnické diverzity je náročnější. Zde zvláště platí, a to i pro ČR, že neexistuje unifikovaný přístup a jednotné předpoklady k metodickým manuálům. Etnicita je jako znak na jedné straně většinou podmíněně propojena s náboženskými a kulturními souvislostmi (či přímo determinantami) a na straně druhé souvisí se statutem občana nebo občanky nebo cizince nebo cizinky. Ani toto rozlišení však není konečné – mezinárodní úmluvy, zákony, společnost, firmy i my ostatní dále rozlišujeme a stratifikujeme různé kategorie cizinců. Například občané zemí EU, Norska, Švýcarska, Islandu a jejich rodinní příslušníci mají volný přístup do ČR, jiné označujeme jako občany a občanky třetích zemí. A opět silně rozlišujeme podle zemí, odkud přicházejí. Ve firmách k tomu přistupuje nutnost analýzy všech etnických, náboženských či kulturních podmínek zemí, kam vysílají své pracovníky a pracovnice, expandují investice nebo produkty. Dále je nutné mít připravený koncept etnické diverzity přímo ve firmách, ve kterých je součástí práce každodenní spolupráce s kolegy a kolegyněmi a klienty a klientkami z jiných zemí a kontinentů (nadnárodní korporace a další firemní struktury) nebo v nichž se orientují přímo na programy migrace, integrace cizinců v ČR, případně se zaměřují na organizaci humanitární pomoci v celosvětovém měřítku.

### Řešení

Potřeba změnit přístupy v konceptu etnické (a související kulturní a náboženské) diverzity postupně zasáhne většinu firem a organizací (ty státní nevyjímaje) v ČR. Změnu vyvolávají globální i lokální společenské trendy a jejich dopady na kulturu, ekonomiku i chování pracovního sektoru. Politická rozhodnutí a nestabilita, dnes už i evropská, nezastaví tlak migrace, spíše ji zvýší a rozrůzní. Pro rozvoj jiných firem bude – pro přežití na trhu – neméně důležité získat talenty v různých specializacích a nových oborech. Získání konkurenční výhody je podmíněno mimořádnou senzitivitou k etnické diverzitě ve firmě a k jejímu kvalifikovanému řízení.

### **Možné ekonomické profity pro firmu**

Tak jak je koncept etnické diverzity mnohdy komplikovaný, nepřenositelný a jen obtížně aplikovatelný v různých kulturních prostředích, tak je složité, v tak značně diverzifikovaném prostoru, vyčíslit ekonomický profit firmy, která začne koncept rozvíjet a uplatňovat v praxi řízení firmy. Zásadně se posouzení profitu odvíjí od cílů a strategií konkrétní společnosti:

1. jsou významné mezinárodní firmy, ale i malé lokální společnosti, které na konceptu etnické diverzity založily svůj vlastní „byznys“ a dnes tento koncept úspěšně produkují a vyvážejí;
2. jsou jiné firmy, které koncept etnické diverzity bojkotovaly, ale dnes jej pod tlakem konkurenčního prostředí urychleně budují;
3. jsou firmy, které uváženě analyzovaly celý možný, globálně se nabízející koncept etnické diverzity a vybraly pro svůj výrobní program důležitý aspekt, který rozvíjejí.

### **Příběhy „etnické diverzity“**

*Ernst & Young – diverzita v mezinárodní firmě*

Tato mezinárodní společnost je také v České republice prioritně zaměřena na diverzitu náboženského vyznání. Prostřednictvím programu *Diversity & Inclusiveness* firma zvyšuje informovanost zaměstnanců o jednotlivých náboženstvích a jejich významu pro společnost. Pravidelně publikuje kulturní kalendář a prostřednictvím interní komunikace informuje zaměstnance a zaměstnankyně o náboženských nebo kulturních událostech. Koncept diverzity firmy mimo jiné zajišťuje při plánování regionálních setkání respekt k náboženské rozdílnosti.

*Člověk v tísni, o. p. s. – diverzita humanitární*

Od roku 1992 tato organizace realizuje koncept etnické, kulturní a náboženské diverzity zejména v místních týmech na zahraničních misích. Při sestavování pracovních týmů v zemích, kde příslušnost zaměstnanců a zaměstnankyň k etnické či náboženské skupině může významně ovlivnit vztahy mezi členy a členkami týmu i vnímání mise, musí poskytovatel humanitární pomoci vytvářet různé, vysoce efektivní „diverzitní plány“. Ale i výběr vhodných kandidátů a kandidátek na zahraniční mise je realizován s požadkem na uplatnění znalostí o etnické diverzitě.

*InBáze Berkat – diverzita migrující*

Tato organizace je komunitním centrem pro migranty a migrantky a českou veřejnost a klade si za cíl napomáhat úspěšné integraci migrantek a migrantů do většinové společnosti. (Formálně je vymezena jako spolek a má IČ). Poslání organizace principiálně souvisí s otevřeností a přijímáním etnické, kulturní a náboženské diverzity, a to jak klientů a klientek, tak i zaměstnanců a zaměstnankyň organizace.

*Nemocnice Motol – diverzita náboženské podpory*

Fakultní nemocnice Motol začala uplatňovat zajímavý koncept diverzity pro zaměstnance, pacienty a ty, kteří je doprovázejí. Nemocnice podporuje spirituální aspekt života jako součást léčby. Byl vytvořen tzv. prostor ticha pro spirituální podporu pacientů, rodinných příslušníků i zaměstnanců. Zejména však poskytuje odbornou podporu respektu k náboženské a kulturní diverzitě formou téměř celodenní možnosti využít nemocniční duchovní péči ve spektru dostupných církví v ČR. Na vyžádání zprostředkovávají kontakt s duchovními z různých církví a náboženských společností. Nemocnice spoluorganizuje edukaci v oblasti duchovních potřeb a péče v nemocnici pro personál, dobrovolníky a veřejnost.

### **D) Diverzita pracovní síly a sladování pracovního a soukromého života**

V oblasti sladování práce a rodiny nacházíme v tuzemských firmách a organizacích řadu příkladů dobré praxe, z nichž některé zde uvádíme pro inspiraci.

### **Problém**

V kontextu diverzity je otázka sladění práce a soukromého života v českém kontextu často zaměřována s aktivitami zaměřenými na podporu matek s předškolními dětmi. Organizace tak nevěnují pozornost ani potřebám osob s jinými pečujícími závazky, například o své staré a nemocné příbuzné. Zcela jsou pak opomíjeny bezdětné a singl osoby. Programy pro rodiče s malými dětmi málokdy cílí na otce. To lze sice na jednu stranu chápat jako výsledek reflexe současné situace, kdy se, díky nastavení rodinné politiky a vlivem kulturních norem, podílejí muži na péči jen okrajově a to jak o děti, tak o starší a nemocné příbuzné. Tím ale dochází k situaci, kdy organizace sice zlepšuje pracovní podmínky pro jednu skupinu zaměstnanců a zaměstnankyň – žen s malými dětmi – nepřímo ale diskriminuje jiné zaměstnané, kteří a které mají také soukromý život, specifické zdravotní komplikace, volnočasové a vzdělávací aktivity, nebo pečovatelské povinnosti. Právě zaměstnanci a zaměstnankyně vyššího věku, nebo s dočasně zhoršeným zdravotním stavem disponují cennými zkušenostmi a znalostmi, které organizace ztrácí ve chvíli, kdy nevychází vstříc jejich specifickým potřebám v soukromém životě.

### **Řešení**

Organizace by měly zohledňování potřeb soukromého života uplatňovat také u osob, které jsou singl a bezdětné, dále u osob, které dočasně pečují o nemocného nebo starého člena rodiny, stejně jako o osoby v předdůchodovém věku se specifickými zdravotními komplikacemi.

*T-MOBILE Czech Republic, a.s.*

Firma nabízí nejen flexibilní formy práce, které urychlují návrat žen po mateřské a rodičovské dovolené zpět na pracoviště, ale také umožňuje rodičům, kteří jsou na mateřské a rodičovské dovolené, využívat a) zaměstnaneckou knihovnu, kde mohou udržovat nebo rozvíjet své odborné znalosti, b) firemní intranet, tudíž přístup ke všem nezbytným interním informacím, e-learningovým kurzům, c) specifický balíček e-learningových kurzů a školení, který umožní lépe se adaptovat na opětovný nástup do zaměstnání.

- V rámci benefitů firma nabízí kategorii „Domácnost a rodina“, která dále obsahuje podkategorie:
- a) Péče o děti: výhody zaměřené na děti a maminky již v době těhotenství. Těhotné ženy mohou využít například cvičení pro těhotné, předporodní kurzy, péči porodní asistentky, poporodní cvičení apod. Ženy na mateřské dovolené a rodiče na rodičovské dovolené, ale i pracující rodiče mohou z této kategorie čerpat příspěvky na různá předškolní zařízení, příspěvek na mateřskou školku, vzdělávací či dramatické kroužky pro děti, příspěvky na plavání kojenců a batolat, dětské masáže apod.
  - b) Péče o domácnost: v této kategorii si zaměstnanec nebo zaměstnankyně může vybrat příspěvek na pravidelný nebo jednorázový úklid domácnosti.
  - c) Volný čas dětí: tento příspěvek lze čerpat na aktivity pro děti v době jejich volného času, např. na letní a zimní tábory.

*LINET, s.r.o.*

Firma Linet ze Slaného využila jako jedna z prvních možností podpory z Evropských sociálních fondů a založila firemní školku, která funguje od roku 2009 a má kapacitu 41 dětí. Děti zaměstnaných jsou zde přijímány od dvou let. Velkým pozitivem pro zaměstnané je nepřerušovaný provoz školky v letních měsících, kdy státní zařízení mívají zavřeno nebo omezený provoz. Přínosem je i možnost krátkodobého hlídání dětí pracujících. Provozní doba školky je přizpůsobena potřebám pracujících rodičů, začíná tedy již od šesti hodin ráno, aby kopírovala pracovní dobu ve výrobě. Škola pracuje podle vzdělávacího programu „Začít spolu“, který klade důraz na individuální přístup k dětem. Dětem je k dispozici tělocvična a dětské hřiště.

Firma Linet dále nabízí flexibilní formy práce a podporuje kontakt s rodiči během rodičovské dovolené formou informačních e-mailů ze strany oddělení lidských zdrojů.

Česká spořitelna, a.s.

Zástupce bankovního sektoru nabízí program *Diversitas*, v rámci kterého funguje projekt *Čáp*, který se zaměřuje na aktivity podporující matky a otce na mateřské, resp. rodičovské dovolené. Cílem aktivit je poskytnout rodičům potřebnou podporu, aby se mohli včas vrátit do práce a úspěšně se integrovat do pracovního života.

Cílem je intenzivně podporovat návratnost rodičů z mateřské a rodičovské dovolené zpět do zaměstnání a reagovat tak na skutečnost, že v současné době se vrací sotva 60 % rodičů. Z těchto důvodů banka zavedla podrobnou evidenci, proč rodiče po ukončení rodičovské dovolené odcházejí ze zaměstnání. V rámci projektu *Čáp* jsou nabízeny například tyto služby (vybíráme):

- a) Setkávání s rodiči na MD/RD až osmkrát ročně v Praze i v regionech. Rodiče mají možnost dozvědět se aktuální informace z jejich regionu a informovat se o pracovněprávních záležitostech souvisejících s jejich návratem do pracovního života. V rámci setkání je zajištěno hlídání dětí a speciální rozvojový workshop pro matky.
- b) Služby na portálu pro rodiče (sloužící k udržení vztahu mezi bankou a rodičem na MD/RD). Cílem je informovat zaměstnance a zaměstnankyně na mateřské či rodičovské dovolené o dění v bance a poskytnout jim ucelené informace z oblasti sladování práce a rodinného života v České spořitelně. Tento portál byl financován z ESF.
- c) Speciální benefit *Příspěvek na hlídání* představuje pravidelný měsíční příspěvek na hlídání dětí, který podporuje včasný návrat rodiče do České spořitelny, a benefit *Volno pro otce* nabízí otcům pět dní pracovního volna v době prvních tří měsíců od narození dítěte s náhradou ve výši 100 % základní mzdy, a to jak pro rodiče dětí vlastních, tak i adoptovaných a osvojených.
- d) Možnost účasti na poradách týmu během mateřské resp. rodičovské dovolené.
- e) Zaměstnanecké výhody k osobním účtům zůstávají i po dobu mateřské i rodičovské dovolené.
- f) Zaměstnankyně odcházející na mateřskou dovolenou a jejich manažeři a manažerky mají k dispozici speciální brožury s důležitými informacemi.

Projekt *Moudrá sova* fungující v rámci programu *Diversitas* je zaměřena na sladování pracovního a osobního života žen a mužů ve věku nad 50 let. S projektem *Moudrá sova* je provázáno téma age managementu a předávání znalostí mezi staršími a zkušenými zaměstnanými a mladými zaměstnanými do 30 let.

Cílem aktivit je:

- a) Sladění práce, rodiny a osobního života žen a mužů ve věkové skupině nad 50 let a do 30 let.
- b) Správně a efektivně využívat potenciál jednotlivých věkových skupin (se zaměřením na osoby starší 50 let a mladší než 30 let).

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (MPSV)

MPSV jako jedna z prvních organizací státní sféry začala provozovat dětskou skupinu jako další možnou formu péče o děti v předškolním věku, která rozšiřuje volbu rodičů ohledně péče o dítě. První dětská skupina začala fungovat v polovině roku 2011 a další je v provozu od března 2013. Realizací této formy péče je podporována možnost využít flexibilní formy pracovní doby a pracovního úvazku rodičů, kteří jsou zaměstnanci nebo zaměstnankyněmi MPSV. Provoz dětské skupiny trvá od 7 do 17 hodin. V každé dětské skupině je do 20 dětí a děti jsou do ní přijímány ve věku od dvou let. V dětské skupině je poskytována pravidelná služba péče o dítě s variabilní možností využití buď celotýdenně, nebo jen některé dny v týdnu, celodenně, nebo jen po část dne. Výchovná činnost v dětských skupinách probíhá podle „*Plánu výchovy a péče*“.

Kromě dětských skupin funguje na MPSV od konce roku 2013 také dětský koutek, který slouží pro krátkodobé příležitostné hlídání dětí rodičů zaměstnaných na MPSV. MPSV tak spolu s dalšími opatřeními, jakými jsou flexibilní formy práce (viz zejména zkrácený úvazek, pružná pracovní doba, konto pracovní doby), usnadňuje pracujícím rodičům kombinaci pracovního a rodinného života.

## Závěr

Zahraniční studie poukazují na dnes již propracovanou flexibilitu programů diverzity v různých zemích a firmách a na možnost vlastní kreativity diverzitních kroků, kde jsou respektovány zejména specifické podmínky firem a organizací. Mnohde stojí v popředí sdílení zkušeností se zaváděním a řízením diverzity rovněž veřejná sféra a podniky a instituce státu. Také u nás se v této oblasti začíná situace povolna měnit, což dokládá například speciální cena poroty pro firmu roku. Tu v roce 2014 udělilo Gender studies, o. p. s., Magistrátu města Mostu za systematický přístup k problematice diverzity. Svým zaměstnancům a zaměstnankyním ze všech věkových kategorií nabízí benefity, které v sektoru veřejné a státní správy nejsou obvyklé, např. tři dny placeného volna nad rámec dovolené, den volna navíc (tj. nad rámec zákona č. 262/2006 Sb.) pro zaměstnance nebo zaměstnankyně v případě úmrtí osoby blízké (rodinného příslušníka) nebo osoby žijící ve společné domácnosti a také možnost bezúročného půjčky na překlenutí tíživé životní situace. Velkým pozitivem je nesporně i to, že všichni zaměstnanci a zaměstnankyně magistrátu pracují v režimu pružné pracovní doby. Pozitivní příklady tedy již existují i v této sféře.

## ZAVÁDĚNÍ DIVERZITY DO PRAXE

### Čtyři základní podmínky úspěšného zavádění a řízení diverzity a opatření pro sladování práce a soukromého života

Obecně se od procesu zavádění diverzity do praxe očekává, že vytvoří ve firmě přidanou hodnotu. Řízení diverzity by mělo být součástí celkové strategie pracoviště (firmy nebo organizace), které integruje diverzitu jako přínos pro jeho identitu. Současně s řízením diverzity by měly být řízeny, resp. zaváděny programy pro sladování pracovního a soukromého života. Nestačí však pouze prohlášení o důležitosti diverzity nebo sladování pracovního a soukromého života, ale pracoviště (firma/organizace) musí splňovat tyto **základní podmínky**:

1. Vedení firmy/organizace musí problematice diverzity a sladování porozumět a musí jasně odpovědět na otázky: a) proč jsou tyto procesy pro konkrétní pracoviště důležité a b) na jakou diverzitu a jaké oblasti sladování pracovního a soukromého života se bude zaměřovat.
2. Aby mohlo pracoviště (firma/organizace) přijmout určité rozdíly (z hlediska genderu, věku, národnosti, rasy apod.), musí je uznat a respektovat jako hodnoty. Hodnota diverzity jako různorodosti a hodnota sladění práce a soukromého života by měly být integrovány do firemní/organizační kultury.
3. Tenze, které přijetím odlišné pracovní síly vzniknou, by firma nebo organizace měla přijmout a řešit pozitivním způsobem. Řešením tenzí je komunikace a vzdělávání všech pracovníků a pracovníc v otázkách diverzity a sladování pracovního a soukromého života. Zapojte zaměstnance a zaměstnankyně do problematiky tak, aby porozuměli svým právům a jednali ve svém zájmu. Zaveďte jasně definované nástroje sladění práce a soukromého života a zveřejněte návody, jak postupovat na daném pracovišti.
4. Pravděpodobně celé pracoviště (firma/organizace) se musí změnit, což se projeví i ve změně kultury pracoviště (firmy/organizace). Tato změna by měla být průběžně monitorována a hodnocena. Hodnocení pokroku při zavádění diverzity a sladování pracovního a soukromého života může probíhat formou pravidelného provádění auditu diverzity. Soustavně monitorujte rozmanitost pracovní síly a názory na diverzitu a také potřeby v oblasti sladění práce a soukromého života, hodnotte dopady opatření a na základě výsledků připravujte další kroky.

Pokud bude pracoviště v zavádění diverzity úspěšné, přiláká více různorodé pracovní síly<sup>66</sup> a může tak dosáhnout pozitivních dopadů.

### Hlavní principy zavádění diverzity

1. Vytvoření silného základu v podobě hodnot, koncepce diverzity, zdrojů pro její zavádění a závazků v podobě cílů.
2. Vytvoření pevné vnitřní struktury v podobě rozdělení zodpovědností v procesu řízení diverzity a iniciativ na podporu a vzdělávání zaměstnanců a zaměstnankyň.

66 Keil et al. 2007.

3. Vytvoření pevné vnější struktury pro šíření diverzity do širší komunity v podobě rozdělení zodpovědností a vytvoření vztahů a způsobů komunikace v komunitě.
4. Měření pokroku a výsledků, protože pro všechny snahy při zavádění a řízení diverzity musí být nastaveny cíle tak, aby bylo možné monitorovat jejich dosahování.
5. Odpovědnost příslušných řídicích pracovníků a pracovníc za dosahování diverzity by měla být projojena s hodnocením jejich výkonu a jejich platovým ohodnocením.<sup>67</sup>

### Postup zavádění diverzity do praxe

Každá firma, organizace nebo pracoviště je jiné, má jinou strukturu, jiný způsob řízení a jinou firemní kulturu a podle toho si vybírá specifický postup zavádění diverzity i řešení pro potřeby sladění pracovního a soukromého života. Přesto je možné vtipovat několik základních pravidel, resp. postup, který by společností, jež chtějí úspěšně nastavit firemní/organizační postupy, měly dodržet. Následující seznam představuje základní kroky, které napomáhají vytvořit nástroje pro řízení diverzity a sladění práce, rodinného a osobního života přesně padnoucí vašemu pracovišti. Navržený postup představuje vhodnou souslednost obecně definovaných kroků pro zavádění diverzity a sladování pracovního a soukromého života do praxe. Jednotlivé kroky je možné upřesnit v návaznosti na potřeby a možnosti konkrétního pracoviště. Tento seznam a postup určitě není vyčerpávající, ale spíše jde o určitý minimální standard, který by měl být dodržen, aby bylo možné diverzitu považovat za zaváděnou.<sup>68</sup>

#### Krok 1. Řídicí skupina pro diverzitu a sladování pracovního a soukromého života

Získejte podporu managementu a nejvyššího vedení a vytvořte řídicí skupinu pro diverzitu, která by měla být složena z lidí z různého prostředí a různých úrovní hierarchie i oblastí pracoviště (firmy/organizace), abychom se vyhnuli homogenitě vrcholového managementu.<sup>69</sup>

#### Doporučení

Skupina pro diverzitu by měla zahrnovat osoby z:

- řadových zaměstnanců a zaměstnankyň, kteří mají o danou problematiku zájem (resp. jsou dostatečně senzitivní k otázkám sociální rovnosti a spravedlnosti),
- z nižšího, středního a vrcholového managementu, pro něž platí výše uvedené charakteristiky,
- z odborů či jiných sdružení pracujících.

Skupina může mít různé označení, viz například také Výbor pro strategii diverzity apod. Její označení by mělo být zvoleno tak, aby v daném prostředí vystihovalo obsah činnosti této skupiny a zároveň nepůsobilo „násilně“ nebo cizorodě.

#### Krok 2. Scénáře budoucnosti

Protože řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života je střednědobý až dlouhodobý proces, je nutné se shodnout na scénářích budoucnosti, tedy na tom, jak by mělo pracoviště (firma/organizace) vypadat za pět až deset, případně i 20 let. K tomu může sloužit **workshop řídicí skupiny** s partnery, dalšími zástupci pracoviště (firmy/organizace), zaměstnanci a zaměstnankyněmi apod.<sup>70</sup>

#### V rámci workshopu:

- a. Identifikujte hlavní motivaci vaší společnosti k zavádění diverzity i opatření pro sladování pracovního a soukromého života.

67 *Best Practices in Achieving Workforce Diversity* 2013.

68 Srov. rovněž Gardenswartz a Rowe 1998.

69 Keil et al. 2007.

70 Ibid.

- b. Odpovězte si na otázky typu:
  - Je cílem pomoci určitým skupinám zaměstnanců a zaměstnankyň?
  - Je cílem zlepšení image společnosti?
  - Je cílem zvýšení efektivity práce?
- c. Zhodnoťte, zda je správný čas na diskusi o této problematice.
- d. Získejte podporu nadřízených.
- e. Najděte osoby, se kterými můžete konzultovat o strategii vytváření opatření.
- f. Vysvětlíte svůj záměr všem zaměstnancům/kyním firmy nebo organizace nebo vytvořte strategii, jak to udělat.

#### Doporučení

Je vhodné nejdříve vytvořit více scénářů (například tři) v menších skupinách a poté o nich diskutovat a rozhodnout se společně pro jeden.

#### Poznámka

V situaci rychle se měnících podmínek na trhu (i ve společnosti) není snadné tyto scénáře vytvářet. Nicméně firma nebo organizace by si měla ujasnit alespoň střednědobý výhled pro své směřování, tj. na jaké trhy se chce orientovat, zda a v jaké oblasti chce expandovat a jak by měla vypadat kultura firmy či pracoviště apod. I když organizace státní správy mohou mít v tomto ohledu složitější situaci, neboť jsou do značné míry závislé na politických rozhodnutích a směřování, i ony si ale mohou ujasnit žádoucí podobu nebo podoby své organizace (což může v budoucnu sloužit i jako určitá platforma pro vyjednávání s politickými silami).

#### Krok 3. Víze a strategie

Vytvořit vizi pracoviště (firmy/organizace) na základě jednoho vybraného scénáře (viz krok 2). Tento krok musí vycházet ze zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb daného scénáře pro pracoviště (firmu/organizaci). Dále je třeba vytvořit strategii daného zaměstnavatelského subjektu, jak zavést diverzitu. Strategie bude do velké míry založena na zhodnocení současného stavu pracoviště (firmy) z hlediska diverzity<sup>71</sup> (viz krok 4).

#### Doporučení

Strategie diverzity by měla obsahovat jasné přihlášení se ke konceptu řízení diverzity, základní nastavená pravidla, odvození realizovatelných cílů a ukazatelů z celkové strategie společnosti, popis uplatňování diverzity v jednotlivých organizačních/firemních postupech a také návod, jak se bránit diskriminačním projevům chování a prosazování předpokladů na pracovišti.

#### Poznámka

Tento krok je možné zařadit až za audit diverzity (krok 4), a to zejména v případech, že je diverzita a sladování zaváděno nově a audit probíhá poprvé. V dalších kolech, kdy jde o řízení těchto procesů, které již byly někdy dříve zaváděny, jsou již existující víze a strategie korigovány a je možné tento krok provádět již před auditem diverzity, který pak slouží k monitoringu a jako podklad zhodnocení pokroku nebo i změn. Také je možné právě v dalších kolech krok vytváření vizí a strategií vynechat, pokud je považujeme za stále platné a pro dané pracoviště smysluplné.

#### Krok 4. Audit diverzity a sladování pracovního a soukromého života

Průzkum současného stavu firmy nebo organizace z hlediska diverzity a sladování pracovního a soukromého života bude odpovídat na otázky:

- Jaké je složení pracoviště (firmy/organizace) z hlediska diverzity (resp. vybraných charakteristik: pohlaví, věku, národnosti apod.)?
- Jaká je současná kultura firmy či organizace?
- Jaký je postoj managementu a zaměstnanců a zaměstnankyň k diverzitě?
- Jak inkluzivní jsou struktury a procesy pro různé skupiny nebo sledované charakteristiky?<sup>72</sup>
- Jaké nástroje sladění práce, rodinného a osobního života jsou ve firmě nebo v organizaci v současné době k dispozici?
- Jaké firemní politiky, organizační předpisy a opatření ve firmě/organizaci fungují a jaké je o nich povědomí u managementu a řadových zaměstnanců a zaměstnankyň?
- Která opatření chybí a které oblasti by bylo třeba na základě potřeb zaměstnanců a zaměstnankyň dále řešit?
- Které jsou hlavní problémy a potřeby v oblasti sladování pracovního a soukromého života, jimž firma/organizace čelí?

Na základě zkušenosti s auditem diverzity vytvořte metodu (která bude nejvíce vyhovovat konkrétnímu typu pracoviště) a zaveďte strategii (a nastavte pravidelnost) zjišťování potřeb ve firmě/organizaci.

#### Metody, které se vhodně doplňují:

**Analýza pracovní síly:** zahrnuje analýzu dat o složení pracoviště podle jednotlivých charakteristik (pohlaví, věk, národnost/státní příslušnost apod.) a rozložení v rámci struktury pracoviště – hierarchie řízení (vertikální) a oblasti/obory/složky/oddělení (horizontální). Cílem je zjištění, jak jsou zastoupeny jednotlivé sledované skupiny (podle pohlaví, věku, etnicity apod.) na jednotlivých úrovních řízení a v jednotlivých oblastech (např. odděleních) pracoviště.

**Analýza dokumentů:** představuje analýzu materiálů, jako je kolektivní smlouva, etický kodex, řád pracoviště (firmy), náborové materiály (např. inzeráty, orientační informace pro nové pracovníky/ice apod.) z hlediska obsažené kultury firmy v podobě pravidel a norem, které se týkají diverzity a sladování pracovního a soukromého života a postupů pro řešení problémů.<sup>73</sup>

Výzkum postojů a procesů: zahrnuje kvalitativní výzkum pomocí polostrukturovaných rozhovorů<sup>74</sup> a ohniskových skupin, resp. skupinových rozhovorů/diskusí (angl. *focus groups*)<sup>75</sup> s vybranými zástupci a zástupkyněmi vedení i zaměstnanců a zaměstnankyň. Cílem výzkumu je zjištění postojů a potřeb vedení a zaměstnanců ve vztahu k diverzitě a sladování a zhodnocení fungování procesů (přijímání, povyšování, školení, zacházení s pracovníky a pracovníkyněmi, řešení problémů). Tento výzkum je také možné provádět formou dotazníku.<sup>76</sup>

#### Doporučení

Audit diverzity mohou provádět pracovníci či pracovníce dané firmy nebo organizace, kteří mají potřebnou kvalifikaci k této činnosti (dostatečnou zkušenost s tímto typem průzkumu a analýzy). Obvyklou praxí je, že firma nebo organizace si na tuto činnost najímá prověřenou u firmu/agenturu (specialisty a specialistky).

#### Poznámka

Je-li výzkum postojů a procesů prováděn poprvé, je vhodné zvolit kvalitativní výzkum metodou polostrukturovaných rozhovorů a skupinových rozhovorů doplněný o analýzu dokumentů. Je-li prováděn

71 Keil et al. 2007.

72 Ibid.

73 Příklad seznamu dokumentů pro obsahovou analýzu naleznete v Příloze č. 1.

74 Více viz Příloha č. 2: Příklad polostrukturovaného rozhovoru s vedoucími osobami.

75 Více k tomu viz Příloha č. 4: Příklad skupinového rozhovoru. Podrobnější rady a doporučení pro provádění ohniskových skupin (skupinových rozhovorů) naleznete v Příloze č. 5.

76 Více viz např. Příloha č. 3: Příklad dotazníku ke sladování pracovního a soukromého života.



opakovaně jako součást monitoringu změn, je možné zvolit metodu dotazníku (případně jí doplnit kvalitativní výzkum), kde se budeme ptát na seznam konkrétních opatření, potřeb a problémů, se kterými se pracovníci a pracovnice mohou na konkrétním pracovišti setkávat. Zjišťovat budeme důležitost opatření a problémů na zvolené škále, případně pomocí otevřených otázek, jaké jsou další, příp. nové problémy či potřeby.

#### Krok 5. Zhodnocení možností zavedení a předpokládaného dopadu diverzity (business case)

Výsledkem auditu diverzity (krok 4) je studie hodnotící současnou situaci a navrhuje doporučení pro možné směry změn, cíle a opatření. Řídicí skupina pro diverzitu prezentuje výsledky širšímu publiku (v rámci pracoviště, případně partnerů, nebo v rámci místní či zákaznické komunity) a navrhne/vybere budoucí cíle pro plán diverzity pracoviště, resp. firmy či organizace (krok 6).

##### Doporučení

Při prezentaci výsledků je možné využít neformálních způsobů komunikace pro zaměstnance a zaměstnankyně, zjišťovat jejich zpětnou vazbu i jejich angažování ve strategiích diverzity a sladování pracovního a soukromého života, viz například:

- Vnitřní webová stránka: rychlé, krátké informace, otevřený dialog (chat), krátké zprávy o dění.
- Horká linka: kontakt na poradce/kyně či řídicí pracovníky/ice specializované na diverzitu pro dotazy a připomínky.
- Diskuse k diverzitě: organizace neformálního setkání na různých úrovních nebo organizace konference – sekce s konstruktivním dialogem, sekce pro zvýšení povědomí o sledované problematice, rozpoutání dialogu v jednotkách pracoviště (např. na odděleních).

#### Krok 6. Plán diverzity

Nastavení kvantitativních a kvalitativních cílů a volba odpovídajících opatření k jejich dosahování včetně časového plánu jejich dosahování. Každé opatření musí být nastaveno tak, aby bylo možné v daném časovém horizontu cíle dosáhnout a zjišťovat (monitorovat a hodnotit) nebo měřit jeho dosahování (viz krok 7). Příklad plánu diverzity a sladování pracovního a soukromého života je uveden níže.

##### Při přípravě plánu diverzity:

- Zvolte klíčové cíle, ke každému z nich soubor opatření a ke každému opatření indikátory jeho dosahování, které budou jednoduše sledovatelné nebo měřitelné (viz krok 7.).
- Vytvořte plán posloupnosti jednotlivých kroků v časové perspektivě, resp. plán plnění nastavených indikátorů.
- Konzultujte o vašich cílech a opatřeních se všemi aktéry/kami, kteří se budou na jejich zavádění podílet – s vedením, odbory, zaměstnaneckými skupinami apod.
- Zhodnoťte možné dopady a potenciální úspěšnost a rizika plánu.
- Upravte plán podle zjištěných rizik a podle postojů zainteresovaných aktérů/ek.
- Zajistěte si jasnou podporu vedení – včetně písemného vyjádření.
- Realizujte všechna naplánovaná opatření.

##### Příklad

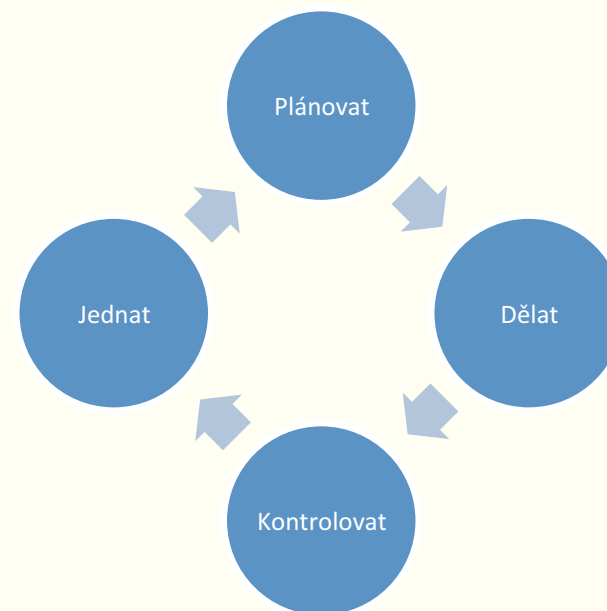
**Cíl:** 40 % žen ve vedení firmy do tří let; **opatření:** při přijímání nebo povyšování bude při shodné kvalifikaci upřednostněna žena. Nebo může být stanoveno opatření +1, kdy každý rok bude navýšen počet žen na konkrétní úrovni řízení a v rámci každé divize pracoviště (firmy či organizace) o jednu až do dosažení cíle 40 %. **Indikátorem** bude podíl žen ve vedení firmy. Časový plán bude vycházet ze současného stavu, např. zvýšení podílu o 5 % každý rok tak, aby bylo možné do tří let dosáhnout 40 %.

#### Krok 7. Monitoring a korekce cílů a opatření

Součástí naplánovaných cílů (krok 6) by mělo být vytvoření systému pravidelného monitoringu (nastavení indikátorů dosahování cílů) a zhodnocení jejich dosahování (zjišťování nebo měření). Po monitoringu, včetně zhodnocení úspěšnosti zavádění opatření a dosahování cílů, by vždy měla následovat případná korekce nastavených cílů a opatření zvolených pro jejich dosahování. Kontroly zavádění plánu diverzity do praxe by měly být prováděny pravidelně a jejich časování by mělo být také naplánováno.

##### Doporučení

I když zde uvedený postup může být v některých bodech modifikován, firmy nebo organizace by měly vždy postupovat tzv. metodou PDCA (*plan-do-check-act*) neboli „plánovat – dělat – kontrolovat – jednat“ (viz následující schéma).

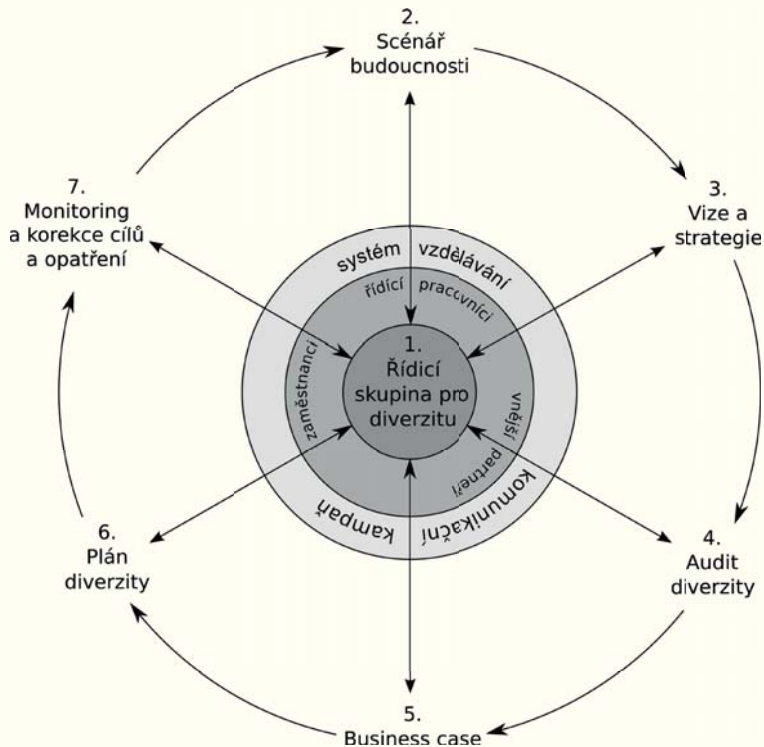


#### Krok 8. Systém vzdělávání a komunikační kampaň

Na pracovišti by měly být vytvořeny materiály pro vzdělávání v otázkách diverzity a měl by být naplánován systém vzdělávání na všech úrovních pracoviště (firmy/organizace). Zároveň by měly být vytvořeny materiály a zvoleny způsoby/cesty pro komunikační kampaň v rámci pracoviště (firmy/organizace), ale i navenek do širší komunity pro informování o vizi, strategii, cílech, opatřeních, monitoringu a situaci ohledně diverzity na pracovišti (ve firmě/organizaci).<sup>77</sup>

V ideálním případě na sebe jednotlivé kroky řízení diverzity navazují a vytvářejí neustálý a pravidelný koloběh, kdy v centru dění je řídicí skupina pro diverzitu, která je v kontaktu s komunitou vnitřní (zaměstnanci a zaměstnankyně, řídicí pracovníci a pracovnice, partneři) i vnější (zákazníci a zákaznice), a to prostřednictvím systému vzdělávání a komunikační kampaně (viz následující schéma).

77 Keil et al. 2007.



### Poznámka

Je nutné si uvědomit, že neexistuje jeden jediný unifikovaný postup, který by vyhovoval všem (neexistují žádné „zázračné pilulky“ – v tomto případě metody). Existují pouze doporučení, nikoli však přesné návody, jak diverzitu „dělat“. Cílem řízení diverzity by ale vždy mělo být vytvoření férového (spravedlivého) pracovního systému a benefitů pro každého pracujícího, jehož dalším efektem bývá vyšší spokojenost pracujících, tedy i zlepšení celkového klimatu v organizaci, což vede ke zvýšení produktivity a zlepšení služeb pro klienty/ky.

### Pravidla zajištění pozitivních dopadů zavádění diverzity a projektů sladování pracovního a soukromého života ve firmě a organizaci

Pro úspěšné zavádění nových opatření je dobré pamatovat na několik základních podmínek:

#### 1. Zajistit jasná a férová pravidla

Opatření pro diverzitu a sladování soukromého a profesního života by měla být dostupná buď všem, nebo jasně definovaným skupinám zaměstnanců a zaměstnankyň, ale vždy podle stejných, všem známých a srozumitelných pravidel.

Mělo by být zajištěno, že osoby pracující ve flexibilním pracovním režimu budou mít stejný přístup k finančnímu ohodnocení, benefitům a odpovídajícím pracovním podmínkám jako ostatní.

### 2. Zbavit se stereotypů

Zaměstnané osoby, které mají vyřešené osobní závazky, se mohou efektivněji soustředit na svoje pracovní úkoly.

Zaměstnanci a zaměstnankyňe, kterým je ze strany zaměstnavatelů vycházeno vstřícně vůči jejich potřebám např. v oblasti organizace práce, jsou loajálnější a mají menší tendenci měnit zaměstnání.

Výkon v práci lze měnit podle počtu odpracovaných hodin, ale efektivnější je zadávat práci úkolově a měřit výkon podle kvality splnění úkolu.

### 3. Otevřená komunikace o programech

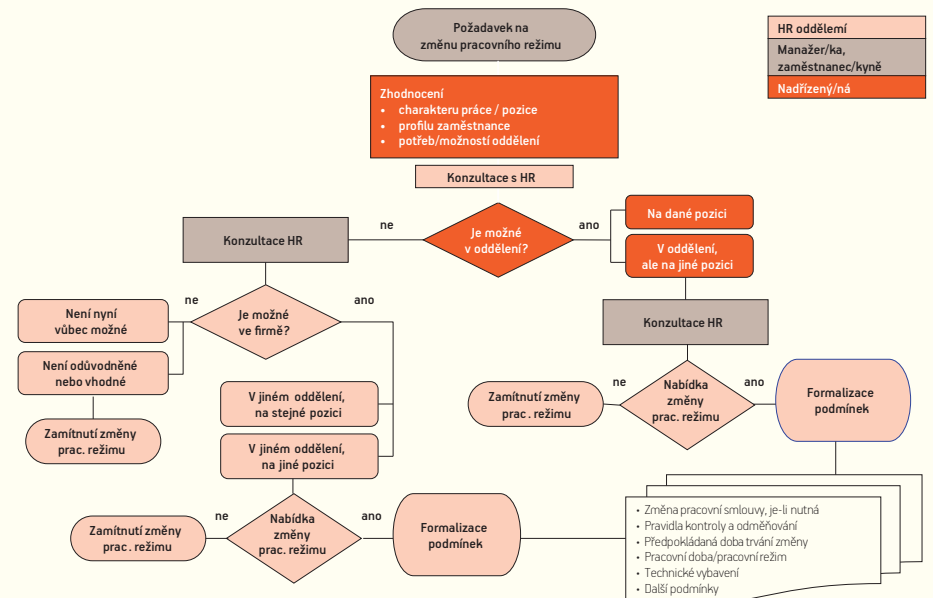
Při zavádění nových opatření by mělo být dbáno na co nejsrozumitelnější představení podmínek jak vedoucím, tak řadovým zaměstnancům a zaměstnankyňám.

Osoby na manažerských postech by měly být vyškoleny v tom, jak o programech srozumitelně komunikovat se svými podřízenými. Otevřená komunikace o podmínkách zajistí efektivnější a rychlejší implementaci programu.

### Konkrétní návrh postupu implementace flexibilních forem práce

1. Zavedení flexibilní formy práce v případě konkrétního zaměstnance a zaměstnankyňe vychází z **náplně práce konkrétní pozice, kterou zastává.**
2. Důležitým faktorem, který rozhodnutí ovlivní, je **také názor (a souhlas) vedoucí/ho a její/jeho** schopnost řízení a kontroly podřízené/ho v jiném než běžném pracovním režimu.
3. **Klíčové jsou osobnostní charakteristiky zaměstnance a zaměstnankyňe, jeho/její pracovní morálka, zkušenosti a dovednosti, jeho/její role v organizaci.**

### Postup při změně pracovního režimu



## Test diverzity ve firmě a organizaci

### Jednoduchý test diverzity na pracovišti (ve firmě nebo v organizaci)

Na úrovni **politiky** firmy:

- Je diverzita reflektována v poslání firmy nebo organizace?
- Jsou na rozvoj diverzity alokovány zdroje?
- Jsou cíle a opatření celofiremní (zahrnují celé pracoviště)?
- Jsou cíle a opatření jasně vysvětlovány (sdělovány) a management také objasňuje pozitivní hodnotu diverzity na pracovišti?

Na úrovni **praxe**:

- Existuje diverzita na řídicích pozicích (z hlediska charakteristik: pohlaví, věku, národnosti/státní příslušnosti apod.)?
- Je poskytováno školení v diverzitě všem pracovníkům a pracovnícím?
- Existují opatření týkající se pracovních podmínek ve smyslu zmírnění nerovností (např. pro rodiče, zdravotně znevýhodněné osoby apod.)?
- Snaží se pracoviště (firma/organizace) vytvářet plány a strategie změny existujících struktur a praktik, aby zlepšila situaci a zkušenost různých zaměstnanců/zaměstnanek a klientů/klientek?
- Spolupracuje pracoviště (firma/organizace) s dalšími partnery (speciálními agenturami nebo neziskovými organizacemi) na tom, aby uspokojila potřeby různorodých klientů a klientek?
- Snaží se pracoviště (firma) porozumět zkušenosti různých skupin (z hlediska charakteristik: pohlaví, věku, národnosti/státní příslušnosti apod.) jak mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi, tak mezi zákazníky/zákaznicemi?<sup>78</sup>

## Příklad plánu diverzity a sladování práce a soukromého života<sup>79</sup>

**Klíčový cíl 1:** Podporovat povědomí o diverzitě na pracovišti

Opatření	Indikátory dosahování	Měření/sledování indikátorů
1. Zpracovat principy diverzity do dokumentů pracoviště, včetně dosažitelných a měřitelných cílů (např. 40 % žen na řídicích pozicích, dvě informační/vzdělávací/podpůrné akce k diverzitě ročně). – Zpracovat do stávajících dokumentů a služebních předpisů: např. organizační řád, pracovní řád, etický kodex a kolektivní smlouvu. – Zpracovat speciální dokumenty k diverzitě (např. akční plán proti sexuálnímu obtěžování na pracovišti).	Dokumenty pracoviště obsahují závazky diverzity nebo byly vytvořeny nové dokumenty.	Ano/Ne Seznam dokumentů
	Byly vytvořeny zprávy (reporty) o akcích k diverzitě.	Ano/Ne Seznam zpráv
2. Zaměstnanci/zaměstnankyně mají přístup ke všem relevantním informacím ohledně diverzity na pracovišti.	Dokumenty jsou dostupné všem na intranetu.	Ano/Ne
	Míra povědomí zaměstnanců/zaměstnanek o plánu zjištěná v auditu diverzity nebo průzkumu spokojenosti.	% zaměstnanců/kyň, kteří vědí o existujících dokumentech k diverzitě zdroj: audit diverzity (např. alespoň 80 %)
	Linky na relevantní legislativu a další informace jsou na intranetu.	Ano/Ne Odkazy
3. Vzdělávání v diverzitě na pracovišti je součástí firemního vzdělávacího plánu/programu firmy či organizace.	Účast zaměstnanců/zaměstnanek na vzdělávacích a informačních akcích	% zaměstnanců/kyň, kteří/které absolvovali vzdělávání (např. alespoň 50 %)
	Hodnocení vzdělávacích akcí ukazuje, že zaměstnanci/zaměstnankyně mají povědomí o diverzitě na pracovišti.	% zaměstnanců/zaměstnanek s povědomím o diverzitě zdroj: audit diverzity (např. alespoň 80 %)
4. Noví zaměstnanci/zaměstnankyně mají informace o principech diverzity, akcích a vzdělávání zavedených na pracovišti.	Vstupní trénink (i online) obsahuje informaci/link k materiálům týkajícím se diverzity.	Ano/Ne
	Vstupní trénink/seznámení s procesy ve firmě se uskutečnil/o a je o něm vytvořen záznam.	Počet záznamů o absolvovaném vstupním tréninku % zaměstnanců a zaměstnanek, kteří/které absolvovali vstupní trénink (např. alespoň 90 % nově přijatých)
5. Otázky o diverzitě na pracovišti jsou součástí průzkumu spokojenosti zaměstnanců/zaměstnanek tak, aby bylo možné zhodnotit povědomí o porozumění tématu diverzity na pracovišti u zaměstnaných osob.	Průzkum spokojenosti zaměstnanců/zaměstnanek ukazuje povědomí a vysokou spokojenost s aplikací principů diverzity na pracovišti.	% těch, kteří/které vědí o důležitosti tématu diverzity na pracovišti. (např. alespoň 60 %) % spokojených s aplikací principů diverzity na pracovišti (např. alespoň 60 %) zdroj: audit diverzity

78 Lee, n.d.

79 Inspirováno *Workplace Diversity Plan 2008–2011*, 2011.

**Klíčový cíl 2:** Rozvíjet a udržovat vysoce kvalifikovanou, rozmanitou a efektivní pracovní sílu, kde jsou všichni zaměstnanci a zaměstnankyně oceňováni, povzbuzováni a jsou jim poskytnuty příležitosti k rozvoji jejich potenciálu

Opatření	Indikátory dosahování	Měření/sledování indikátorů
1. Jsou vytvářeny individuální rozvojové plány a jsou brány v úvahu ve vzdělávacím a rozvojovém plánu pracoviště.	Individuální vzdělávací plány.	% zaměstnanců/zaměstnankyň s individuálními vzdělávacími plány (např. alespoň 80 %)
	Probíhá sledování zpětné vazby prostřednictvím mechanismů, jako je řízení výkonnosti, průzkum spokojenosti zaměstnanců/zaměstnankyň a hodnocení spokojenosti při odchodu z pracoviště.	Ano/Ne zdroj: audit diverzity
	Mentoring je podporován formálními a neformálními systémy.	% zaměstnanců/kyň je spokojeno s: a) nabízeným vzděláváním (např. alespoň 60 %); b) řízením výkonnosti (např. alespoň 70 %); c) mentoringem (např. alespoň 50 %) zdroj: audit diverzity
2. Vzdělávací a rozvojový plán je plněn, takže jsou všechny potřeby uspokojeny.	Účast zaměstnanců/zaměstnankyň na vzdělávacích a rozvojových aktivitách	Např. alespoň 70 % zaměstnanců/zaměstnankyň
	Analýza hodnocení vzdělávacích a rozvojových aktivit	Viz výše – spokojenost s nabízeným vzděláváním
	Zaměstnavatel monitoruje využívání nástrojů podpory kariérního růstu a vzdělávání	Ano/Ne
3. Rozvojové příležitosti jsou dostupné včetně dočasného přeložení v rámci pracoviště.	Příležitosti k dočasnému přeložení na déle než tři měsíce jsou inzerovány vnitřně všem zaměstnancům/zaměstnankyním.	Ano/Ne Odkaz na intranetu
4. Podpora dalšího studia je dostupná zaměstnaným osobám včetně finanční podpory a uvolnění ze zaměstnání.	Zaměstnavatel umožňuje za jasně vymezených podmínek studijní volno za účelem osobního rozvoje.	Ano/Ne % zaměstnanců/zaměstnankyň, pro které je dostupné
5. Chování na pracovišti a očekávání s tím spojená jsou jasně sdělována zaměstnaným osobám.	Vize firmy/organizace ohledně rozvoje zaměstnanců a zaměstnankyň je v souladu s firemní kulturou a je dostupná všem na intranetu a ve firemních dokumentech.	Ano/Ne Odkazy a seznam dokumentů
	Zpětná vazba prostřednictvím mechanismů, jako je řízení výkonnosti, průzkum spokojenosti zaměstnanců/zaměstnankyň a hodnocení spokojenosti při odchodu z pracoviště.	% spokojených s formou, obsahem a způsobem sdělování vize rozvoje a firemní kultury (např. alespoň 60 %) zdroj: audit diverzity

**Klíčový cíl 3:** Rozvíjet podpůrnou kulturu na pracovišti, která umožňuje zaměstnancům a zaměstnankyním sladovat práci a soukromý život

Opatření	Indikátory dosahování	Měření/sledování indikátorů
1. Vytváření pracoviště přátelského rodině.	Podpora rovnováhy soukromého a pracovního života a rodiny je explicitně vyjádřena ve strategických dokumentech organizace / v popisu firemních hodnot a ve služebních předpisech.	Ano/Ne Seznam dokumentů, kde je podpora vyjádřena
	Je vymezena koncepce a jsou popsány konkrétní nástroje podpory sladování práce a soukromého života a nediskriminace pečujících osob.	Ano/Ne Odkazy na koncepci a dostupný popis nástrojů
	Zaměstnavatel monitoruje využívání opatření ke sladování práce a soukromého života u žen a u mužů a jejich dopady.	Ano/Ne Způsob monitoringu – např. záznamy HR % zaměstnanců a zaměstnankyň využívajících každý konkrétní nástroj
	Zaměstnavatel pravidelně monitoruje požadavky zaměstnanců/zaměstnankyň v oblasti sladování práce, osobního a rodinného života.	Ano/Ne Způsob monitoringu – např. průzkum spokojenosti
	Zaměstnavatel pravidelně monitoruje spokojenost zaměstnanců/kyň s nabídkou opatření ke sladování práce a soukromého života pracujících.	Ano/Ne Způsob monitoringu – např. průzkum spokojenosti
	Zaměstnavatel nabízí flexibilní formy práce a zaměstnanci/zaměstnankyně k nim mají přístup (v závislosti na provozních požadavcích) – např. pružná pracovní doba, zkrácený úvazek, sdílení pracovního místa, práce z domova, konto pracovní doby, teleworking apod.	Pro každý typ flexibilní formy práce: Ano/Ne % zaměstnanců a zaměstnankyň s možností flexibilní formy práce
2. Dostupné flexibilní pracovní úvazky (z rodinných, zdravotních, osobních, kulturních a náboženských důvodů).	Zaměstnavatel má definované skupiny pracujících a typy životních událostí, při kterých umožňuje různé typy úprav délky pracovní doby nebo místa výkonu práce (např. zkrácený úvazek, sdílené pracovní místo, práce z domova apod.).	Ano/Ne

Opatření	Indikátory dosahování	Měření/sledování indikátorů
2. Dostupné flexibilní pracovní úvazky (z rodinných, zdravotních, osobních, kulturních a náboženských důvodů).	Zaměstnavatel má vypracovaný popis pozic, na kterých umožňuje různé typy úprav délky pracovní doby nebo místa výkonu práce (např. zkrácený úvazek, sdílené pracovní místo, práce z domova apod.).	Ano/Ne
	Zaměstnavatel pravidelně hodnotí a upravuje nabídku flexibilních forem pracovních úvazků podle potřeb pracujících (zejména z hlediska pohlaví a věku).	Ano/Ne Způsob zjišťování potřeb – např. průzkum spokojenosti
	Zaměstnavatel monitoruje využívání flexibilních pracovních úvazků podle pohlaví, věku, životní situace a pracovního místa apod.	Ano/Ne Způsob monitoringu – např. záznamy HR
	Zaměstnavatel má standardizovaný postup žádosti o flexibilní pracovní úvazek.	Ano/Ne Odkaz na přístupnou informaci
	Zaměstnavatel nabízí nová pracovní místa na plný úvazek přednostně osobám pracujícím na zkrácený pracovní úvazek.	Ano/Ne Odkaz na intranet
	Zaměstnanci/zaměstnankyně mají přístup k volnu z rodinných i kulturních či náboženských důvodů.	Ano/Ne
3. Dostupné nástroje podpory při odchodu/návratu z mateřské (MD) či rodičovské (RD).	Zaměstnavatel má zpracovaný formalizovaný postup úkonů při odchodu rodičů na MD/RD a při jejich návratu.	Ano/Ne Odkaz na dokument
	Zaměstnavatel má zpracovanou strategii předání pracoviště před odchodem matek na MD / případně RD (u otců).	Ano/Ne Odkaz na dokument
	Zaměstnavatel má zpracovaný postup integrace při návratu rodičů po MD/RD.	Ano/Ne Odkaz na dokument
	Zaměstnavatel pravidelně informuje rodiče na MD/RD o dění ve firmě a o volných pozicích formou e-mailu.	Frekvence informování (např. alespoň 1x měsíčně)
	Osobám na MD/RD zůstává nárok na firemní benefity a přístup ke vzdělávacím materiálům.	Ano/Ne
	Zaměstnavatel nabízí výše uvedené programy pro rodiče na MD/RD bez ohledu na pohlaví, věk nebo státní příslušnost.	Ano/Ne

Opatření	Indikátory dosahování	Měření/sledování indikátorů
3. Dostupné nástroje podpory při odchodu/návratu z mateřské (MD) či rodičovské (RD).	Zaměstnavatel monitoruje využívání nástrojů podpory při odchodu rodičů na MD/RD a při jejich návratu.	Ano/Ne Způsob monitoringu – např. záznamy HR
	Monitoring zpětné vazby prostřednictvím mechanismů, jako je řízení výkonnosti, průzkum spokojenosti pracujících a hodnocení spokojenosti při odchodu z pracoviště, identifikuje, zda náplň práce a pracovní doba jsou řízeny vhodně a zaměstnanci/zaměstnankyně jsou schopni kombinovat své pracovní a soukromé závazky.	% spokojených pracujících s dostupnými nástroji podpory (alespoň 60 %) % spokojených odcházejících z pracoviště s dostupnými nástroji podpory (alespoň 50 %) % zaměstnanců a zaměstnankyň schopno kombinovat (alespoň 70 %) % spokojených s řízením pracovní náplně a pracovní doby (alespoň 70 %)
4. Specifická podpora pečujících osob / zařízení péče.	Zaměstnavatel má vypracovanou koncepci podpory pečujících osob.	Ano/Ne Odkaz na koncepci
	Zaměstnavatel má vypracovaný standardizovaný postup, jak nabízet pečujícím osobám flexibilní pracovní úvazky jako práci z domova, neplacené volno, zkrácený úvazek apod.	Ano/Ne Odkaz na postup
	Zaměstnavatel zřizuje a provozuje/ finančně podporuje zařízení péče pro děti zaměstnanců/zaměstnankyň.	Ano/Ne
	Zaměstnavatel umožňuje/ zajišťuje krátkodobé hlídání dětí.	Ano/Ne
	Zaměstnavatel zajišťuje vhodné prostory/podmínky pro kojení a přebalování dětí na pracovišti.	Ano/Ne
	Zaměstnavatel finančně dotuje nákup pečovatelských služeb u zaměstnanců/zaměstnankyň ve finanční tísní / poskytuje zdarma/se slevou zdravotní pomůcky/služby.	Ano/Ne Rozsah podpory (např. % ceny)
	Zaměstnavatel pořádá letní tábory pro děti a další volnočasové aktivity pro rodiny s dětmi.	Ano/Ne
	Zaměstnavatel monitoruje potřeby zaměstnanců/zaměstnankyň s pečujícími závazky a jejich spokojenost s nabízenými službami/finanční a jinou pomocí ze strany zaměstnavatele.	Ano/Ne Způsob monitoringu – např. průzkum spokojenosti

Opatření	Indikátory dosahování	Měření/sledování indikátorů
5. Podpora věkově starších pracujících a důchodců.	Zaměstnavatel má vypracovaný popis pozic, na kterých umožňuje různé typy úpravy délky pracovní doby nebo místa výkonu práce pro osoby ve věku nad 55 let věku vzhledem k jejich zdravotnímu stavu a celkové kondici (např. zkrácený úvazek, sdílené pracovní místo, práce z domova apod.).	Ano/Ne Odkaz na dokument
	Zaměstnavatel eviduje osoby v důchodovém věku a monitoruje (jednou ročně) jejich preference ohledně odchodu do důchodu.	Ano/Ne
	Zaměstnavatel má vypracovaný plán odchodu do důchodu (včetně tzv. postupného odchodu) a projednává jej s osobami v důchodovém věku.	Ano/Ne Odkaz
	Zaměstnavatel zajistí plynulost předávání agendy/pracovních úkolů novému zaměstnanci / nové zaměstnankyni ze strany osoby, která odchází do důchodu.	Ano/Ne Odkaz na popis procesu
	Zaměstnavatel využívá cíleně pracovní zkušenost a erudici osob v předdůchodovém a důchodovém věku a nabízí jim odpovídající pracovní zařazení (např. jako školícího pracovníka či pracovnice, mistra nebo mistrové apod.).	Ano/Ne % osob 55+ na jednotlivých pozicích (např. alespoň 20 %)
	Zaměstnavatel (spolu) organizuje či podporuje různé volnočasové aktivity pro tuto věkovou skupinu pracujících.	Ano/Ne
	6. Vytvořit (přístup k) asistenční program pro zaměstnance/kyně, který nabízí zdarma a diskrétně služby jako poradenství, zdravotní informace apod.	Zaměstnanci/zaměstnankyně mají přístup k asistenčnímu programu a vědí, jak se k němu dostat.
Monitorování pozitivní zpětné vazby prostřednictvím mechanismů, jako je řízení výkonnosti, průzkum spokojenosti a hodnocení spokojenosti při odchodu z pracoviště.		% těch, kdo vědí, jak se k němu dostat (např. alespoň 60 %)

#### Klíčový cíl 4: Pracoviště bez diskriminace a obtěžování

Opatření	Indikátory dosahování	Měření/sledování indikátorů
1. a) Stanovy pracoviště obsahují antidiskriminační ustanovení, která respektují a vyzdvihují rozmanitost pracovní síly tím, že pracoviště pomáhá předcházet a odstraňovat diskriminaci.	S obtěžováním a diskriminací na pracovišti je zacházeno způsobem definovaným ve stanovách nebo v dokumentu (např. kodexu chování).	Ano/Ne Odkaz na stanovy nebo speciální dokument Záznamy o řešení případů obtěžování a diskriminace
	1. b) Je vypracován dokument o firemních hodnotách a kodex chování zahrnující diverzitu a odmítnutí diskriminace a obtěžování.	Positivní zpětná vazba prostřednictvím mechanismů, jako je řízení výkonnosti, průzkum spokojenosti pracujících a hodnocení spokojenosti při odchodu z pracoviště.
2. Informace a trénink o hodnotách a kodexu chování jsou poskytovány všem novým a stávajícím zaměstnancům/kyním.	Přístup k firemním hodnotám a kodexu chování je na intranetu.	Ano/Ne Odkaz
	Hodnoty a kodex chování jsou obsaženy v náborových materiálech a vstupních materiálech pro nové zaměstnance/zaměstnankyně.	Ano/Ne Odkaz
3. Manažeři a manažerky mají znalosti a schopnosti odpovídajícím způsobem zacházet se stížnostmi na diskriminaci či obtěžování na pracovišti.	Účast zaměstnanců/zaměstnankyň na informačních a vzdělávacích akcích.	% těch, kdo se účastní informačních a vzdělávacích akcí
	Chování zaměstnanců/zaměstnankyň je hodnoceno v souladu s kodexem chování v rámci systému řízení výkonnosti.	Ano/Ne
	Zpětná vazba z výzkumu pracujících ukazuje, že mají povědomí o firemních hodnotách a kodexu chování a jsou s nimi srozuměni.	% těch, kdo vědí o ustanovení ve stanovách nebo o speciálním dokumentu (např. alespoň 80 %)
	S obtěžováním či diskriminací na pracovišti je zacházeno stanoveným způsobem.	Ano/Ne Záznamy o případech
4. Vytvořit a zavést do praxe akční plán proti sexuálnímu obtěžování na pracovišti.	Zpětná vazba prostřednictvím mechanismů, jako je průzkum spokojenosti pracujících a sledování spokojenosti při odchodu z pracoviště, ukazují na důvěru zaměstnaných osob v podpůrné struktury.	% těch, kdo mají důvěru v podpůrné struktury (např. alespoň 70 %)
	Plán je zaveden a pracovníci/pracovnice jsou o něm informováni.	Ano/Ne % těch, kdo vědí o plánu

### Klíčový cíl: 5: Prosazovat principy diverzity v náborových a výběrových řízeních

Opatření	Indikátory dosahování	Měření/sledování indikátorů
1. Náborová a výběrová pravidla jsou vyvinuta tak, že zahrnují dobrou praxi a principy zásluh a diverzity na pracovišti.	Pravidla jsou zavedena a podporována tak, aby platila pro všechny zaměstnance/zaměstnankyně. <sup>80</sup>	Ano/Ne Odkaz na dokument a pravidla
	Je poskytován trénink o pravidlech	Ano/Ne
2. Trénink výběrové komise je zahrnut ve vzdělávacím a rozvojovém plánu pracoviště.	Účast zaměstnanců/zaměstnankyň na tréninku.	% členů a členek výběrové komise absolvujících trénink
	Hodnocení tréninku ukazuje, že pracující chápou význam principů diverzity na pracovišti.	% absolventů tréninku kladně hodnotících principy diverzity na pracovišti (např. alespoň 90 %)
3. HR tým zajišťuje přijímací a výběrový proces včetně jeho kvality.	Přijímací a výběrový proces je monitorován HR týmem.	Ano/Ne Záznamy HR o monitoringu
4. Náborové informace obsahují závazek diverzity na pracovišti a podporují k přihlášení se ženy, všechny věkové skupiny a etnické či národnostní aj. menšiny.	Přihlášky získané od žen, různých věkových skupin, etnických či národnostních aj. menšin.	Počet a % podíl přihlášek od jednotlivých skupin
5. Informace o přijímacím procesu a dokumentace je poskytována v dostupném formátu.	Informace o přijímacím procesu a dokumentace je dostupná pro potenciální uchazeče/uchazečky různými prostředky včetně webové stránky, e-mailu nebo pošty na vyžádání.	Ano/Ne Odkazy
	Informace pro uchazeče/uchazečky obsahuje ustanovení o možnosti žádat o pomoc.	Ano/Ne Evidence poskytnuté asistence
6. Podporovat spravedlivé náborové praktiky s cílem zvýšit počet, kvalitu a rozmanitost lidí, kteří hledají zaměstnání. Prosazovat principy diverzity ve výběrových komisích.	Výběrové komise jsou vzdělávány v principech diverzity.	Ano/Ne % členů a členek výběrové komise absolvujících trénink
	Diverzita (složení) výběrové komise.	% podíl mužů a žen, věkových skupin, etnických/národnostních ve výběrové komisi
7. Zajistit, aby organizační struktury nebránily principům diverzity, jako je zavedení kritérií, která nespravedlivě omezují příležitosti postupu na vyšší pozice pro některé lidi nebo omezují vstup do určitého druhu práce.	Organizační struktury jsou kontrolovány HR manažerem/manažerkou. Všechny pozice jsou otevřeny pro všechny podle zásluh.	Ano/Ne

<sup>80</sup> V případě organizací státní správy musejí být zohledněna (případná) specifika výběrového řízení na obsazení volného služebního místa podle zákona o státní službě.

**Aplikační část**  
aneb příklad zavádění  
řízení diverzity  
ve vztahu ke sladování  
pracovního  
a soukromého života  
v různých organizačních  
prostředích



Řízení diverzity je v subjektech soukromého a veřejného sektoru zpravidla zaváděno z různých důvodů. Zatímco soukromá sféra klade větší důraz zejména na ziskovost své produkce (na optimalizaci spokojenosti klientů/ek a zákazníků/ic, snadnější průnik do měnící se situace na trhu, udržení a rozšíření trhu a konkurenceschopnosti, důraz na inovace apod.), veřejná sféra mající ve společnosti jinou funkci než primárně „jen“ produkci a ziskovost se orientuje na službu veřejnosti. S ní souvisí zejména společenská odpovědnost vůči sociálnímu okolí včetně segmentu pracovních sil a jejich zaměstnanosti. Proto by zde měl být kladen větší důraz než v soukromém sektoru na demokratičnost organizace neboli na rovné příležitosti spojené s pozitivními akcemi, na nediskriminaci a sociální spravedlnost, sociální začleňování i podporu sladování práce a soukromí pracujících v tomto sektoru.

Obě sféry spojuje potřeba (ale i povinnost) vyrovnat se s určitou skladbou pracovní síly v dané zemi (či regionu), kdy ve společnostech západního typu populace stárne.

#### Základní informace o pilotním ověření metodiky v organizaci státní správy a v soukromé firmě

Pro zmapování situace týkající se problematiky diverzity a sladování pracovního a soukromého života proběhl od června do září 2014 v organizaci státní správy a v soukromé firmě **audit diverzity**.

Jeho cílem bylo zjištění:

- míry diverzity neboli různorodosti pracovní síly,
- míry sociálních nerovností v dané organizaci,
- podmínek pro úspěšné sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců a zaměstnankyň daného zaměstnavatelského subjektu.

#### Audit diverzity byl konkrétně zaměřen na zodpovězení následujících otázek

- Jaké je celkové zastoupení žen a mužů v dané firmě nebo organizaci, dále na jejich jednotlivých úsecích/sektorech/odděleních apod.?
- Jaké je věkové složení zaměstnanců v jednotlivých úsecích, sektorech či odděleních organizace?
- Jaké je zastoupení žen a mužů na vedoucích pozicích?
- Jaké je věkové složení zaměstnanců na vedoucích pozicích?
- Jaké jsou rozdíly v obměňování různých skupin zaměstnanců a zaměstnankyň včetně jejich příčin?
- Jaké jsou podmínky pro sladění pracovního, rodinného a osobního života?
- Jaké jsou možnosti a podmínky zaměstnávání absolventů a absolventek i mladých žen (a mužů) na začátku jejich pracovní dráhy (tj. ve věku do 35let)?
- Jaké jsou možnosti a podmínky zaměstnávání rodičů, speciálně žen coby matek dětí ve věku do tří a šesti let?
- Jaké jsou možnosti a podmínky zaměstnávání žen (a mužů) ve věku nad 50 let jejich věku?
- Jaké jsou možnosti a podmínky zaměstnávání osob jiné národnosti/státní příslušnosti?

V rámci auditu diverzity se uskutečnila řada šetření, která zahrnovala:

- **Analýzu dokumentů** (podle typu pracoviště): etický kodex, instrukce k výběrovým řízením i k adaptačnímu a integračnímu procesu, pracovní řád, mzdový předpis, směrnice ke vzdělávání zaměstnanců, směrnice k rekondičnímu volnu, směrnice k dress codu, organigram, katalog zaměstnaneckých benefitů, kolektivní smlouva, interní noviny/bulletiny/tiskoviny apod.

V rámci analýzy dokumentů bylo sledováno nastavení procesů řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života v základních dokumentech firmy, tj. jejich obsahové vymezení (definice) i jejich rozsah spolu s použitím jazyka (viz genderovou senzitivitu jazyka apod.).

- **Analýzu pracovní síly (PS)**: kvantitativní data (anonymizované statistiky PS), kdy základní ukazatele, tj. pohlaví, věk a státní příslušnost jedinců byly v případě organizace státní správy sledovány vzhledem k dosažené výši vzdělání, délce pracovního poměru u daného zaměstnavatele, typu pracovního poměru (trvalý, částečný, dohody), pravidelné délce týdenní pracovní doby, ročnímu

placenému počtu odpracovaných hodin (bez přesčasů), placeným přesčasům za rok, hrubému ročnímu výdělku (bez bonusů), odměnám/bonusům za rok, platové třídě, povolání, pozici v řízení apod. Soukromá firma poskytla agregovaná data k některým sledovaným ukazatelům.

V analýze pracovní síly byla sledována horizontální i vertikální segregace pracovní síly i mzdová/platová ne/rovnost podle základních kritérií (tj. pohlaví, věk, státní příslušnost) v kombinaci s dalšími kritérii (viz předchozí odstavce).

- **Kvalitativní průzkum na pracovišti** (skupinové diskuse / rozhovory se zaměstnanci a řídicími pracovníky a pracovníci), kdy byly sledovány: postoje, názory a zkušenosti těchto skupin s diverzitou pracovních týmů a se sladováním pracovního a soukromého života.

Zatímco provedení individuálních rozhovorů s **řídicími** pracovníky a pracovníci umožnilo analyzovat zkušenost a pohled na diverzitu spolu s otázkou sladování pracovního a soukromého života pracujících „shora“, skupinové rozhovory mapují tuto zkušenost a postoje „zdola“. Jejich průnik podává do značné míry obraz o organizaci jako celku.

V rámci obou typů rozhovorů byla sledována tato **témata**:

- Diverzita: faktické i optimální složení pracovního kolektivu, přijímání, odchody a propouštění zaměstnanců apod.
- Organizační praxe ne/diskriminace: možnosti povyšování a kariérního růstu, hodnocení pracovního výkonu, rovné příležitosti.
- Organizační kultura: zejména otázka vzdělávání, spokojenosti zaměstnanců apod.
- Sladování pracovního a soukromého života: flexibilní pracovní úvazky a zaměstnanecké benefity, potřeby různých skupin pracujících apod.

#### Struktura vzorku individuálních rozhovorů:

- nižší, střední, vyšší management (v obou organizacích bylo provedeno vždy celkem více než deset individuálních rozhovorů),
- v případě existence odborů byly provedeny také rozhovory s představiteli odborů (celkem dva rozhovory).

Délka trvání rozhovoru: kolem jedné hodiny.

#### Struktura vzorku skupinových rozhovorů s řadovými zaměstnanci či zaměstnankyněmi:

- mladé bezdětné ženy do 35 let věku,
- mladí bezdětní muži do 35 let věku,
- ženy/rodiče na mateřské a rodičovské dovolené (MD/RD),
- ženy s dětmi do 12 let,
- muži s dětmi do 12 let,
- ženy ve věku 50 let a výše,
- muži ve věku 50 let a výše.

Délka trvání skupinové diskuse: kolem dvou hodin.

Optimální počet účastníků či účastnic skupinové diskuse: 6–10 osob.<sup>81</sup>

V rámci analýzy kvantitativních i kvalitativních dat byly sledovány následující strategie a indikátory řízení diverzity:

- **Struktura organizace**: Jsou rozhodovací pozice obsazeny osobami různého pohlaví, věku, národnosti a s různou rodinnou situací? Jaké jsou zkušenosti různých skupin zaměstnanců s pracovní diverzitou a sladováním pracovního a soukromého života?

<sup>81</sup> Není vhodné mít ve skupině zároveň osoby ve vedoucí pozici a řadové zaměstnance a zaměstnankyně (více na toto téma viz Příloha č. 5: Rady a doporučení pro skupinové rozhovory..

- **Povědomí o diverzitě:** Je vedoucím pracovníkům a pracovnícím (všem zaměstnancům a zaměstnankyním) poskytováno vzdělávání v diverzitě? Je tento typ vzdělávání součástí vzdělávacího plánu organizace/firmy?
- **Kvalita pracovní síly:** Je rozvíjena a udržována různorodá pracovní síla? Jsou prosazovány principy diverzity při náboru, plánování kariérního růstu a ve vzdělávání?
- **Vnitřní kultura organizace:** Snaží se organizace vytvářet rovné příležitosti pro všechny pracující, vytváří nediskriminační pracovní prostředí? Pokouší se organizace porozumět zkušenosti rozmanitých skupin mezi zaměstnanci? Spolupracuje organizace s dalšími aktéry (organizacemi apod.), aby vyhověla potřebám rozmanitých klientů/ek apod., resp. cílům sociálně odpovědné organizace? Jaký je systém komunikace uvnitř organizace/firmy? Je používán korektní jazyk?
- **Sladování pracovního a soukromého života:** Jsou nabízeny flexibilní pracovní režimy? Kým jsou především využívány a z jakého důvodu? Jak je plánován odchod osob na MD/RD a jejich návrat zpět do práce? Je udržován pravidelný kontakt s osobami na MD/RD? Jsou tyto osoby během MD/RD nějak integrovány v rámci pracoviště, případně jak?

Hlavní zjištění z průzkumu a návrh opatření k řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života v organizaci státní správy a v soukromé firmě viz níže.

## SHRNUTÍ HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ Z AUDITU DIVERZITY A PLÁN ŘÍZENÍ DIVERZITY A SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A SOUKROMÉHO ŽIVOTA PRO ORGANIZACI STÁTNÍ SPRÁVY (ZKRÁCENÁ A ANONYMIZOVANÁ VERZE AUDITU DIVERZITY PROVEDENÉHO V POLOVINĚ ROKU 2014 A PLÁNU DIVERZITY Z PROSINCE ROKU 2014)

### Diverzita pracovní síly v organizaci

- Organizace státní správy<sup>82</sup> je **feminizovanou institucí** s výraznou převahou ženské pracovní síly. Ze zhruba tisíce osob pracujících<sup>83</sup> zde v roce 2013 bylo **75,5% žen a 24,5 % mužů**.
- Pracovníci a pracovnice tzv. **věcné agendy (VA)** tvořili 732 osob, z toho bylo 74,5 % žen a 25,5 % mužů.
- Ženy, stejně jako osoby mladšího věku mezi 20–40 lety převažovaly na **specializovaném úseku (SÚ)** organizace, kde jich bylo 77,9 %.
- **Osoby mezi 20–40 lety na SÚ tvořily více než tři čtvrtiny pracujících, jedná se zde tedy převážně o mladší kolektivy lidí.**
- V celé instituci byla v roce 2013 **relativně málo zastoupena kategorie osob ve věku 40–49 let**, které na SÚ činily jen 11,4 %. Mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi VA jich sice pracovalo 16,8 %, bylo to ale méně, než kolik zde působilo osob ve věku nad 60 let (tj. 18,7 %).
- **Pouze devět osob**, z toho jeden muž a osm žen, **mělo slovenskou státní příslušnost**. Absence osob z jiných zemí je vcelku pochopitelná z důvodů jazykových bariér, kdy jazykem používaným ke komunikaci uvnitř i vně organizace je nutná znalost českého jazyka.

### Diverzita struktury řízení a pozic

- V roce 2013 poměru mužů a žen v organizaci neodpovídalo jejich **zastoupení na vyšších řídicích pozicích**, které činilo **58 : 42 (ve prospěch mužů)**.
- Ze 14 mužů jich 12 bylo na postu ředitele odboru a dva na pozici vrchního ředitele. Z deseti žen jich osm pracovalo jako ředitelky odboru, jedna byla zastupující vrchní ředitelka a jedna působila jako zastupující ředitelka odboru.
- Na úrovni nižšího managementu byl poměr mužů a žen pro ženy příznivější, a sice **45 : 55 (ve prospěch žen)**. (Mezi řadovými pracujícími tvořily ženy téměř 78 %).
- Zatímco ve **vyšším managementu**<sup>84</sup> se uplatňují často lidé **ve věku nad 50 let** (37,5 % z této skupiny vedoucích), **přes 40 % manažerů a manažerek nižšího managementu bylo ve věku mezi 30–39 lety**.

<sup>82</sup> Data, analýzy a návrhy opatření se vztahují k době realizace auditu diverzity, který v dané organizaci proběhl v polovině roku 2014 a odráží situaci a zkušenost dotazovaných osob i realizátorek auditu v dané době. Do návrhu opatření se proto nepromítá implementace zákona o státní správě, který vstupuje v platnost až k 1. červenci 2015.

<sup>83</sup> Uvedené údaje jsou bez pozice nejvyššího úředníka/úřednice a jeho/jejích náměstků či náměstkyň, které v datech nebyly zahrnuty.

<sup>84</sup> Tj. pozice vrchního ředitele nebo ředitelky a jejich zástupců či zástupkyň, dále post ředitele nebo ředitelky včetně zástupců a zástupkyň, státního tajemníka či tajemnice/náměstka a náměstkyň.

## Diverzita (a nerovnosti) v odměňování

- Rozdíl průměrných hodinových mezd mužů a žen v organizaci je vyšší než 10 % (konkrétně 12,7 %).
- **Významný vliv na genderový mzdový rozdíl má věk a poměrně jasně se projevuje vliv péče o děti u žen.**
- Mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi mladšími 30 let činí neupravený rozdíl průměrných mezd pouze 2,2 %. Ve věkové kategorii 30–39 let je neupravený rozdíl již 9,6 % a **mezi zaměstnankyněmi a zaměstnanci mezi 40 a 50 lety dosahuje neupravený mzdový rozdíl 25,5 %**. Ten se jen velmi pozvolna snižuje s dále postupujícím věkem.

## Diverzita pracovních týmů z pohledu vedoucích

- Složení kolektivů vedoucím většinou vyhovuje a je vnímáno jako optimální.
- Poměr žen a mužů v týmech kolísá od 20 : 2 k 5 : 1. Věková diverzita byla pestřejší, se silnou převahou 30 až 40letých osob v jednotlivých týmech.
- Někdy je považováno za nevýhodu, že na některých úsecích jsou **pracující příliš mladí**, což je dáváno do souvislosti s jejich vyšší fluktuací.
- Součástí pracovního prostředí jsou obvykle také ženy na mateřské (MD), případně rodičovské dovolené (RD) s různými formami pracovního propojení – od přerušování kontaktů až k pravidelné pracovní angažovanosti.
- Obecně platí, že ženská pracovní síla je v dané instituci akceptovaná, žádaná, respektovaná a není odmítaná (viz spolupráce s některými ženami na rodičovské dovolené spolu se snahou udržet si ty vysoce kvalifikované z nich).
- Z hlediska diverzity je spíše vnímána absence mužů v pracovních kolektivech než absence starších kolegů a kolegyň.
- Vyšší fyzický věk je akceptovaný, pokud se jedná o zkušeného, nenahraditelného odborníka či odbornici (u určitých témat věcných agend).

## Diverzita pracovních týmů z pohledu řadových zaměstnanců a zaměstnankyň

- Jako „problém“ je vnímáno **genderové složení** kolektivů, tj. absence či nedostatek mužů v nich.<sup>85</sup> Genderová vyváženost je chápána jako důležitá pro to, aby kolektiv (správně) fungoval.
- **Věkové složení kolektivů** je reflektováno jak „mladými“, tak i věkově „staršími“ zaměstnanci a zaměstnankyněmi. Obecně je považováno za nedostatečné zastoupení lidí kolem 40 let věku.
- Mladší lidé vyjadřují zpravidla **spokojenost s homogenitou kolektivu** (s poukazem na „generační spřízněnost“ a porozumění, stejnou optiku i podobný životní styl apod.).
- Pokud mají (zejména mladí) lidé zkušenost s věkovou „pestrostí“ v rámci pracovního kolektivu, pak zpravidla vyjadřují spokojenost s tímto stavem.
- **Absence „starších“ pracujících** je spojována s absencí pracovní zkušenosti, kontinuitou práce, hloubkou znalostí a historií řešení problematiky.
- **Přítomnost mladších pracujících** je asociována s narušením stereotypů a určité zavedené rutiny, s růzností přístupů, s otevřeností k novému a schopností učit se apod.
- Objevují se náznaky či projevy **ageismu, generačních „střetů“ a neporozumění**, kdy starší pracovníci a pracovnice jsou vnímány jako méně produktivní, jako ne dostatečně flexibilní, jako ti, co lpí na pozicích apod.

<sup>85</sup> Do této percepce se promítají částečně genderové stereotypní zdůvodnění (viz „jinakost“ muže a ženy spojovaná s absencí „druhého“ pohledu, s potřebou pestrosti pracovních kolektivů, a tedy i pracovních zkušeností apod.).

- Mladí jsou naopak chápáni jako nezkušení, příliš ambiciózní, nedostatečně erudovaní, ohrožující „starší“ (svými nízkými platy), příliš často fluktuující apod.
- Mladí bezdětní vedoucí podle některých dotázaných vykazují neporozumění životním situacím lidí s dětmi anebo lidí věkově starších.

## Návrh opatření: Zavedení politiky řízení diverzity do vzdělávacího programu

**Cíl:** Zavedení kurzu řízení diverzity do vzdělávacího systému organizace, tj. zvýšit znalost o diverzitě nejprve mezi řídicími pracovníky a pracovníci (včetně pracovníků a pracovník personálního oddělení), v další fázi i mezi řadovými zaměstnanci a zaměstnankyněmi.

**Nástroje:** Speciální školení, workshopy, e-learningový kurz apod.

**Časování:** Začít během roku 2015.

## Řízení diverzity jako součást firemní a organizační kultury

Personální politiku organizace upravuje řada interních předpisů a směrnic (např. – Etický kodex zaměstnanců/kyň resortu; předpisy upravující nábor zaměstnanců/kyň, jejich odměňování, vzdělávání apod.), ale:

- 1) **Chybí vzdělávání v oblasti diverzity**, kdy neznalost problematiky vede k tomu, že:
  - **Diverzita není primárně reflektovaným tématem ze strany nadřízených i podřízených a cíleně zaváděným principem.** (Tzn., že diverzita je chápána jako neplánovaný, neřízený, „přirozený“ proces proměny pracovní síly).
  - U některých nadřízených existuje všeobecná povrchní znalost otázek spjatých nejen s konceptem diverzity, ale šířejí také s nedostatkem znalostí moderních forem řízení. V některých případech se zdá, že jsou pokládány za nepřenosné do organizační struktury a kultury státní správy.
  - Není zde uznán význam pracovní diverzity jako potřebného modelu rozvoje státní správy. Pokud se tak děje, pak se současně objevuje náznak formálního přístupu, který se osvědčil „v přežití“ v dané organizaci už vícekrát.
  - Téma cíleného řízení rozšířeného konceptu sociální diverzity přímo na odděleních je pokládáno za nesmyslné, otázka rovných příležitostí v převážně feminizovaných odděleních budí mnohdy rozpaky.<sup>86</sup>
  - U (některých) nadřízených lze identifikovat rezistenci nebo bagatelizaci problematiky diverzity a jejího řízení, u podřízených zase spíše „skepsi“.
- 2) **Chybí zavedení konceptu diverzity do organizační kultury a nastavení firemních procesů** – zvláště do systému výběru zaměstnanců/kyň a kariérního růstu (případně i odměňování).
  - Koncept diverzity není obsažen v Etickém kodexu firmy. Nevěnují mu (speciální) pozornost ani odborové organizace.

## Návrh opatření: Zařadit problematiku řízení diverzity do Etického kodexu i jiných organizačních materiálů

**Cíl:** Diverzita se stane součástí organizační kultury.

**Nástroj:** Problematika diverzity a proces jejího řízení budou popsány v dokumentech organizace a zaktovněny zejména (nikoli však výlučně) v Etickém kodexu dané instituce.

<sup>86</sup> To odkazuje k chápání genderové rovnosti jako vyrovnávání možností žen, nikoli jako vyváženost/rovnovážnost z hlediska skladby pracovní síly, jejího odměňování, možností kariérního postupu apod.

### Diskriminace:

- Reflektovaná nediskriminace v přijímání pracovních sil kontrastuje s pracovními smlouvami na dobu určitou (což vytváří určitou nejistotu u této pracovní síly): na SÚ na dobu určitou pracuje kolem 47 % pracujících, na VA jen zhruba 9 %.

### Vzdělávání:

- Zvyšování kvalifikace a s ním spojené vzdělávání probíhá ve všech potřebných parametrech z hlediska obsahu práce. Očekává se, že pracující sami vyhledávají potřebné vzdělávací kurzy a semináře a zaměstnavatel jen doplňuje nabídku. Tento systém je považovaný za funkční.
- **Vzdělávání v oblasti diverzity, rovných příležitostí apod. není většinou vůbec vnímáno jako součást potřeby z hlediska obsahu práce.** Pokud je tak vnímáno, pak je delegováno mimo dané (sledované) oddělení na personální oblast.
- Potřeba realizace cíleně zaměřených opatření je někdy bagatelizována.
- Je poukazováno na nemožnost se vzdělávat, pokud je osoba na mateřské nebo rodičovské dovolené. V této situaci chybí informovanost o dění na pracovišti, přístup na intranet apod.
- Je zdůrazňován problém předávání agendy, zaškolení při odchodu pracovníce nebo pracovníka a nástupu nové pracovní síly.

### Kariérní růst:

- Ze strany podřízených jsou vnímány omezené možnosti kariérního růstu (limity postupu), absence kariérních plánů, pravidel pro kariérní růst.
- Nižší šance žen dostat se do vyšších pater řízení.

### Odměňování:

- Podle platových tabulek, což by mělo omezovat možnou příjmovou diskriminaci.

### ALE

- V hodnocení pracovního výkonu a jeho platovém ohodnocení je podřízenými vyjadřována nespokojenost s platovou nivelizací (mladší pracovníci a pracovníce přitom kladou důraz na výkon, starší zase na zkušenost a kvalitu odváděné práce).

### Návrh opatření: Zjišťování spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň jako součásti politiky řízení diverzity

**Cíl:** Porozumění diverzitě jako nástroji zvyšujícímu spokojenost jak zaměstnanců a zaměstnankyň, tak klientů a klientek.

**Nástroj:** Zavedení položky dotazování se na diverzitu kolektivu a spokojenosti s ní, tedy spokojenosti s věkovým, genderovým, národnostním a dalším složením kolektivu do hodnocení pracovní spokojenosti.

### Návrh opatření: Integrace podprezentovaných skupin do pracovních kolektivů mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi

**Cíl:** Zavést opatření řízení diverzity do pracovních týmů.

**Nástroj:** V oblasti genderové a věkové diverzity:

- Budovat genderově heterogennější (nehomogennější) pracovní týmy.
- Zvýšit věkovou diverzitu posílením skupiny osob ve věku nad 40 let, zejména na SÚ.
- Zvýšit **transparentnost** postupu na řídicí pozice, zařazení do platových tříd a odměňování.

- Zavést podporu pro zvýšení počtu žen ve vedoucích funkcích ideálně tak, aby jejich reprezentace i ve středním a vyšším managementu odpovídala jejich procentuálnímu zastoupení v organizaci (resp. v dané referenční skupině).

### V oblasti národnostní diverzity:

- Přijímat kompetentní pracovníky a pracovníce i jiných národností (a etnicit), vyhovují-li přijímacím kritériím.

### Návrh opatření: Ke zvýšení spokojenosti pracujících

**Cíl:** Zavést opatření ke zvýšení spokojenosti různorodé pracovní síly.

### Nástroj:

- Předání práce a zaškolení nové pracovní síly optimálně v době, kdy dosavadní pracovní síla je ještě na pracovišti (spojeno s nutností mít dostatečné finanční zdroje na souběh pracovníků či pracovníce apod.).

**Časování:** zavést v roce 2015–2016.

- **Realizovat opatření pro udržování kontaktů s osobami na mateřské a rodičovské dovolené** (viz jejich informovanost o dění v organizaci různými informačními kanály, snaha o jejich pracovní integraci, pokud je z jejich strany zájem o práci na DPP či DPČ a umožňuje-li to situace na pracovišti apod.).

**Časování:** zavést v roce 2015.

- Usilovat o zavedení **flexibilní doby odchodu do důchodu** pro zájemce a zájemkyně o tento postup.

**Časování:** nabídnout zájemcům a zájemkyním v roce 2016.

## Sladování pracovního a soukromého života

### Benefity:

- Benefity mají u všech dotazovaných nadřízených **rozsah daný limity státní správy**.<sup>87</sup>
- Jako problematický byl **identifikován malý rozsah sick days** (tj. dva) v kalendářním roce pro každého zaměstnance/kyni, což je méně než u některých resortně podřízených organizací, jak zdůrazňují zejména podřízení.

### Flexibilní formy práce:

- Pružná pracovní doba (využívána všemi, někdy nevyhovuje zcela nastavení rozsahu její pevné části – zejména u rodičů – speciálně otců).
- Částečné úvazky ani práce z domova nejsou výrazně využívané flexibilní formy práce.
- Zájem mezi podřízenými zejména o práci z domova/homeworking (mezi rodiči a pečujícími osobami, zájem i u bezdětných), částečné úvazky (zájem hlavně mezi matkami), stejně jako je zájem o nové formy práce jako stlačený pracovní týden a sdílení pracovního místa (především matky).

### Podpora návratu matek po RD/MD:

- dvě dětské skupiny + možnost hlídání dětí (do určitého školního věku) i během prázdnin

<sup>87</sup> Všichni vedoucí uvedli možnost využití mobilního telefonu a PC, ale současně vznesli otázku, zda je vůbec správné považovat mobil a PC za firemní benefity. Jednoznačné výhody z jejich užití u vedoucích pracovníků a pracovníc plynou zejména zaměstnavateli, pracujícím z toho naopak vyplývá povinnost být připojení a pracovní zapojení i mimo oficiální pracovní dobu.

#### Pozitivně hodnoceno:

- možnost pracovat během RD;
- možnost využívání benefitů i během MD/RD, pracuje-li daná osoba pro organizaci formou pracovní dohody nebo částečného úvazku;
- možnost využívání dětské skupiny (poptávka ale převyšuje nabídku).

#### Chybí:

- přístup na intranet během MD/RD;
- přístup ke vzdělávání během MD/RD;
- systematická integrace osob vracějících se po RD;
- podpora otců v participaci na péči – podpora při využívání RD, práce z domova apod.
- dostatek míst v dětských skupinách.

#### Návrh opatření v oblasti sladění práce a soukromého života

**Cíl:** Zlepšit a zrychlit integraci žen (mužů) na RD (MD) zpět do pracovního kolektivu, rozšířit možnosti využívání flexibilních forem práce pro různé věkové i genderové skupiny, prohlubovat možnosti sladování pracovního a soukromého života zaměstnaných osob.

#### Nástroje:

1. Zajistit přístup na intranet během MD/RD.
2. Umožnit přístup ke vzdělávání během MD/RD.
3. Zajistit program systematické integrace osob po RD.
4. Zavést nástroj podpory otců – speciální programy a podpora pro účast otců na RD, zkrácené úvazky, práce z domova apod.
5. Umožnit pro rodiče a pečující osoby větší flexibilitu v nastavení pružné pracovní doby (např. jednou týdně podle individuálních potřeb).
6. Rozšířit možnost pracovat z domova (např. na možnost *dvakrát měsíčně pro osoby bez pečovatelských závazků a jednou týdně pro osoby s pečovatelskými závazky*).

#### Závěr

Přijetí konceptu diverzity může v organizaci narážet na tvrzení, že:

- a) pracovní diverzita je v podstatě v organizaci již rozšířena a uplatňována,
- b) koncept pracovní diverzity je firemní koncept a státní a veřejné instituce mají být řízeny odlišně.

#### Řízení diverzity vyžaduje:

1. uznat a respektovat určité rozdíly, aby se mohl vůbec realizovat proces řízení diverzity;
2. umět přijmout a řešit pozitivním způsobem tenze, které mohou vzniknout přijetím odlišné pracovní síly;
3. být schopen/schopna se změnit, je-li to nutné (proměna kultury uvnitř organizace).

## SHRNUTÍ HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ Z AUDITU DIVERZITY A PLÁN ŘÍZENÍ DIVERZITY A SLADOVÁNÍ PRACOVNÍHO A SOUKROMÉHO ŽIVOTA PRO SOUKROMOU FIRMU (ZKRÁCENÁ A ANONYMIZOVANÁ VERZE AUDITU DIVERZITY PROVEDENÉHO V POLOVINĚ ROKU 2014 A PLÁNU DIVERZITY Z PROSINCE ROKU 2014)

#### Diverzita pracovní síly v organizaci

- Organizace má homogenní zaměstnanecký kolektiv (typický zaměstnanec je muž, Čech, do 40 let, na plný úvazek). To lze vysvětlit tím, že strojírenství je zejména mužské odvětví.
- 69 % zaměstnanců jsou muži, proto logicky dominují i na vedoucích pozicích, přesto je třeba zdůraznit, že na manažerských postech je méně než 15 % žen a top management tvoří pouze jedna žena ze sedmi.
- Z hlediska věkové diverzity jsou v pracovním kolektivu firmy málo zastoupeni lidé starší 50 let. Tvoří pouze 8,1 % všech zaměstnanců/kyň (5,5 % z žen, 9 % mužů). Vzhledem k tomu, že celá třetina zaměstnanců/kyň je ve věkové skupině 40 až 49 let, je třeba se otázkou adaptace interních procesů na věkovou skupinu osob starších 50 let zabývat.
- V organizaci je zaměstnána více než jedna čtvrtina žen na dohodu (DPP/DPČ), což znamená sníženou jistotu zaměstnání u této skupiny. Důvodem může být skutečnost, že společnost zaměstnává na tento typ smluv ženy na rodičovské dovolené nebo s pečovatelskými závazky, které vyžadují specifický pracovní režim.

#### Diverzita týmů podle vedoucích zaměstnanců a zaměstnankyň

Složení týmů je podle vedoucích oddělení vyhovující/optimální zvláště v případech, kdy si své podřízené „vybírali sami“. Obecně vedoucí ohledně složení týmů uvádějí tuto firemní zkušenost a praxi podle:

#### 1) Věku:

- Kritika mladých – nemají odpovídající pracovní nasazení, mají málo zkušeností a velké sebevědomí;
- Kritika starších – malá flexibilita, chybějící jazykové znalosti, problém respektovat mladé vedení.

#### 2) Zastoupení žen a mužů:

- Ze strany vedoucích mužů není vůči ženám nedůvěra, naopak přítomnost žen v kolektivu vítají, ale: v technických oborech je žen nedostatek a na odborné pozice se nehlásí; u dělníků – často jsou uváděny fyzické předpoklady/limity žen, zvláště ohledně jejich síly a výšky.

#### 3) Státní příslušnosti:

- Cizinci/ky – málokdy mají stálou pracovní pozici (většinou jsou to agenturní zaměstnanci/kyně), jazykové limity (neznalost češtiny) představuje problém u dělnických profesí; u THP (tj. technicko-hospodářských pracovníků a pracovník) problém s jazykovou bariérou není, neboť ve firmě je norma jazykové vybavenosti daná potřebou jednat se zahraničními pobočkami.

#### 4) Podle životní fáze:

- Rodiče s dětmi – firma je pro-rodinná firma, vychází rodičům vstříc.

#### Diverzita týmů podle řadových zaměstnanců a zaměstnankyň

V otázce složení pracovních týmů ze strany zaměstnanců/kyň opět převažovala spokojenost. Když se zaměříme na jednotlivé aspekty řízení diverzity, byly uvedeny následující zkušenosti:

**Věková diverzita** – flexibilita zaměstnanců/kyň a znalost jazyků je připomínána jako významné kritérium výběru zaměstnanců/kyň, což vede k upřednostňování mladších věkových skupin.

- V roce 2012 proběhl řízený procesně personální audit pro THP pracovníky/ice a výsledkem byla optimalizace počtu THP pracovníků/ic o 15 % THP pracovníků.
- Velká fluktuace na nižších pozicích, často se střídají mladí zaměstnanci/kyně.

**Diverzita podle pohlaví** – v mnoha kolektivech ženy chybí, jejich role je ale vnímána značně stereotypně:

- Ženy podle dotazovaných mužů kultivují pracovní prostředí, v některých kolektivech, kde chybí ženy, muži vyvolávají větší konflikty.

ALE

- Ženy jsou také vnímány jako méně schopné technického/logického myšlení, jako málo fyzicky zdatné, vhodné spíše na jemnou manuální práci, jako osoby se zájmem o drby a s tendencí k maličernosti – k vytváření „žabomyších válek“.

**Rodina** – zaměstnanci/kyněmi je vnímána podpora rodin s dětmi ze strany vedení firmy – oceňována je firemní školka, stejně jako benefity pro členy rodiny, ale také aktivity pro děti, možnost pracovat z domova, když jsou děti nemocné, DPP a DPČ pro ženy na MD/RD.

#### Návrh opatření: Politika řízení diverzity zavedena do vzdělávacího programu

**Cíl:** Zavedení kurzu řízení diverzity do vzdělávacího systému organizace.

**Nástroje:**

1. Oddělení HR bude školit v principech řízení diverzity v rámci vzdělávání, které je poskytováno při integračním procesu.
2. Všichni vedoucí pracovníci/ice a pracovníci/ice HR budou proškoleni v otázce řízení diverzity.

#### Řízení diverzity jako součást firemní kultury

Soukromá firma má velmi strukturovanou a kvalitní personální politiku, kterou upravuje řada interních předpisů a směrnic (tj. Etický kodex, předpisy upravující nábor zaměstnanců/kyň, jejich odměňování, vzdělávání a podobně),

ALE

1) **Chybí vzdělávání v oblasti diverzity anebo rovných příležitostí** – neznalost problematiky vede k tomu, že:

- je bagatelizována potřeba cíleného zavádění opatření na podporu diverzity;
- diverzita je chápána jako neplánovaný, neřízený proces proměny pracovní síly, není rozeznán význam řízení diverzity;
- není rozpoznán pozitivní dopad řízení diverzity pro prosperitu společnosti a pracovní podmínky zaměstnanců/kyň;
- diverzita je zaměřována za problematiku rovnosti žen a mužů.

2) **Chybí zavedení konceptu diverzity do firemní kultury** a nastavení firemních procesů – zvláště do systému výběru zaměstnanců/kyň, kariérního růstu a odměňování.

- Koncept diverzity na rozdíl od rovných příležitostí a rovného přístupu k zaměstnancům/kyním (nejen z hlediska pohlaví, ale také z hlediska věku a zdravotního stavu) není obsažen v Etickém kodexu firmy.

#### Návrh opatření: Politika řízení diverzity zařazena do Etického kodexu

**Cíl:** Diverzita se stane součástí firemní kultury. Již nyní je jednou ze složek vize společnosti hodnota UNIQUE – právě otázka oslavování/cenění si unikátnosti každého specifického zaměstnance/kyně je inherentní v myšlence diverzity.

**Nástroj:**

Diverzita/řízení diverzity budou popsány ve firemních dokumentech, zvláště pak v Etickém kodexu firmy

#### Organizační kultura a praxe

**Vzdělávání:** dostupné všem zaměstnancům/kyním na intranetu, nabízené všem zaměstnancům/kyním oddělením HR anebo podle vlastní žádosti financováno z rozpočtu oddělení (má každý vedoucí týmu).

**Kariérní růst:**

- Talent management (TM) / Akademie mistrů (AM): nominace vedením týmů, což může vést ke zvýhodňování mužů – tendence vybírat jedince se stejnými nebo podobnými charakteristikami.
- Chybí podpora zapojení žen do vedení týmů a do programů kariérního růstu.
- Je vnímána malá obměna osob na vedoucích postech, hlavně ze strany mladých zaměstnanců/kyň.

**Odměňování:**

- Platové tabulky, což by mělo omezovat možnou příjmovou diskriminaci.

ALE

- Někteří zaměstnanci/kyně mají pocit, že odměňování není transparentní, a tedy férové.
- Většina zaměstnanců/kyň dostává výkonnostní prémie, kdy jsou odměňováni na základě výkonnostního plánu, výkon je hodnocen měsíčně a při ročním hodnocení, což dává prostor pro příjmové nerovnosti.

**Benefity:** na intranetu a v Katalogu benefitů, ale mnoho zaměstnanců/kyň nemá o celkové nabídce benefitů přehled, nevědí, na co všechno mají nárok.

**Pracovní podmínky:** klouzává pracovní doba, flexibilní pracovní úvazky podle domluvy

- Rekondiční volno: omezená dostupnost pro zaměstnance/kyně pečující o osoby blízké, těhotné, dočasně nemocné zaměstnance/kyně a ty, kteří dojíždějí za lékařem mimo lokalitu, kde pracují.

**Návrh opatření: Politika diverzity jako součást zjišťování spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň**

**Cíl:** Porozumění diverzitě jako nástroji zvyšujícímu spokojenost jak zaměstnanců/kyň, tak zákazníků/ic.

**Nástroj:**

Zavedení položky dotazování se na diverzitu kolektivu a spokojenosti s ní, tedy spokojenosti s věkovým, genderovým, národnostním a dalším složením kolektivu, do pravidelného hodnocení spokojenosti.

**Návrh opatření: Integrace podrepräsentovaných skupin do pracovních kolektivů**

**Cíl:** Zavést opatření řízení diverzity do pracovních týmů.

### **Nástroje:**

#### *V oblasti genderové diverzity:*

- 1) Formou zavedení podpory pro zvýšení počtu žen ve vedoucích funkcích.
- 2) Formou přímé podpory participace žen na vzdělávacích programech AM a TM (alespoň 30 % žen, resp. dvě ženy z pěti participantů v TM).

#### *V oblasti věkové diverzity:*

- 1) Formou integrace osob nad 50 let, resp. příprava na skutečnost, že celá třetina zaměstnanců/kyň je ve věkové skupině 40–49 let. Zaměřit se na zjištění, jaké faktory vedou k tomu, že lidé nad 50 let se ve firmě špatně udrží/nenastupují do ní.
- 2) Zavádět opatření na integraci osob nad 50 let v oblasti výroby formou úpravy pracovních míst jak u pracovníků/ic THP, tak ve výrobě.

#### *V oblasti národnostní diverzity:*

- 1) Formou vyhledávání talentů mezi agenturními zaměstnanci/kyněmi a nabízení jim zaměstnanec-kých smluv.

## **Sladování pracovního, rodinného a osobního života**

- **Udržován kontakt během MD/RD** ze strany oddělení HR: Noviny a pozvánky na akce pro MD/RD.
- Částečné úvazky: umožněny všem dotazovaným matkám na vlastní žádost nebo na základě telefonátu vedení během RD.
- **Práce z domova:** umožněna všem dotazovaným matkám během RD.

### **Podpora návratu matek po RD/MD:**

- Firemní školka – i možnost krátkodobého hlídání.
- Projekt HRAD – podpora zaměstnanosti rodičů na MD/RD a žen nad 50 let.

### **Podpora rodičů:**

- Akce pro děti – tábor, dětské dny, Mikuláš a podobně.
- „Prorodinné“ benefity, např. zvýhodněný tarif za telefon pro členy rodiny, slevy na plavání, do lékárny, možnost pronájmu lůžek pro děti a další nemocné členy rodiny.

### **Sladování – pozitiva a bariéry z pohledu zaměstnanců a zaměstnankyň**

#### **Pozitivně hodnoceno:**

- možnost využívání benefitů i během MD/RD;
- možnost využívání školky/hlídání;
- možnost pracovat během RD;
- možnost využívat lůžka pro děti/nemocné členy rodiny.

#### **Chybí:**

- specifické podmínky nároku na rekondiční volno pro rodiče s dětmi (byla by zrušena podmínka maximálního počtu hodin u lékaře a do odpracované doby by byla započítána RD, alespoň částečně);
- přístup na intranet během MD/RD;
- přístup ke vzdělávání během MD/RD;
- systematická integrace osob vracejících se po RD;
- podpora otců v participaci na péči – zkrácené úvazky, práce z domova, volno pro účast při porodu.

### **Návrh opatření v oblasti sladění práce a soukromého života**

#### **Cíl:**

Vzhledem k tomu, že třetina zaměstnanců/kyň je ve věku do 30 let, a jsou tedy potenciálními nebo stávajícími rodiči, je třeba zlepšit a zrychlit integraci žen (mužů) na RD (MD) zpět do pracovního kolektivu.

#### **Nástroje:**

- Zajistit přístup na intranet během MD/RD.
- Upravit specifické podmínky na rekondiční volno pro rodiče s dětmi.
- Umožnit přístup ke vzdělávání také během MD/RD.
- Zajistit program systematické integrace po RD.
- Zavést nástroj podpory otců – zkrácené úvazky, práce z domova, volno pro účast při porodu.

**Přílohy**



**Příloha č. 1:** Příklad seznamu dokumentů pro obsahovou analýzu

**Příloha č. 2:** Příklad polostrukturovaného rozhovoru s vedoucími osobami

**Příloha č. 3:** Příklad dotazníku ke sladování pracovního a soukromého života

**Příloha č. 4:** Příklad skupinového rozhovoru

**Příloha č. 5:** Rady a doporučení pro provádění skupinového rozhovoru

## **PŘÍLOHA Č. 1:**

### **PŘÍKLAD SEZNAMU DOKUMENTŮ PRO OBSAHOVOU ANALÝZU**

Etický kodex

Vnitřní směrnice a nařízení / služební předpisy:

- Nábor a výběr zaměstnanců/kyň
- Pracovní řád
- Mzdový předpis
- Vzdělávání zaměstnanců/kyň
- Dress code
- Katalog zaměstnaneckých benefitů apod.

Organigram (organizační struktura)

Kolektivní smlouva (v případě odborů na pracovišti)

Interní noviny, zpravodaje apod.

## PŘÍLOHA Č. 2:

### PŘÍKLAD POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU S VEDOUCÍMI OSOBAMI

#### A. Diverzita na pracovišti a sladování pracovního a soukromého života

##### I. Složení pracovního kolektivu

1. Jak velký kolektiv vedete?  
Jaké je složení pracoviště, které vedete (z hlediska genderu/pohlaví, věku státní příslušnosti/etnicity, event. podle jiného kritéria)?  
Jaké vidíte „plusy“ a jaké „minusy“ tohoto složení?  
Jaké je podle Vás **optimální** složení pracovního kolektivu?  
Proč právě takové složení považujete za optimální?
2. Kteří pracující (z hlediska věku, pohlaví/genderu, státní příslušnosti/ etnicity, event. podle jiného kritéria) byli nejčastěji v uplynulém roce na Vašem pracovišti **přijímáni**?  
Podle jakých **kritérií** byli/jsou vybíráni?
3. Kteří zaměstnanci nebo zaměstnankyně byli v posledním roce nejdříve **propouštěni** a kteří nejčastěji **odcházel**i?  
Jakých skupin zaměstnanců/kyň se to týkalo (z hlediska věku, pohlaví/genderu a státní příslušnosti/etnicity, event. podle jiného kritéria) ve Vašem kolektivu / v jiných kolektivech?  
Znáte **důvody odchodů** či **propouštění zaměstnanců/zaměstnankyň** (u různých skupin pracujících)?

##### II. Firemní/organizační praxe ne/diskriminace

4. Jaká je Vaše **zkušenost s přijímáním** pracovníků/ic do organizace?  
Jak vypadá průběh přijímacího řízení? Jaké bývá složení přijímací komise?
5. **Preferuje** podle Vás organizace **při přijímání** některé zaměstnance/kyně?  
Případně které? Do jakých povolání? Do jakých pozic?
6. Je v organizaci, kde pracujete, běžné, že některé pracovní pozice nebo typy práce (úkolů) **vykonávají převážně/výhradně** ženy nebo muži, mladší nebo starší pracovníci/pracovnice, cizinci/cizinky vs. Češi/Češky apod.?  
Jaký je Váš názor na tuto zavedenou praxi?
7. Máte pocit, že někde (tj. na některé pracovní pozice, konkrétní povolání apod.) jsou preferováni muži, ženy, mladí nebo staří, cizinci/cizinky apod.?  
O které **pozice mají větší zájem** ženy, o které muži, mladí/starší pracující, cizinci/cizinky a proč podle Vašeho názoru?
8. Jaké jsou **možnosti povyšování, kariérního růstu** v organizaci (pro muže, ženy, mladé lidi, cizince/cizinky apod.)?  
Existuje **přímá podpora profesního rozvoje zaměstnané osoby**? Jaká (specifikujte)?  
Mají někteří zaměstnaní vzdělávací/kariérní/rozvojové plány? Patříte mezi ně?  
Mají ženy podle Vás zájem o vedoucí pozice? Proč ano, proč ne?
9. Podle jakých kritérií je hodnocen pracovní výkon pracujících osoby?  
Jak je stanovována **odměna** za vykonanou práci?  
Zahrnuje mzda/plat rostoucí praxi a odpracovaná léta?  
Podle jakých principů je mzda/plat navyšován/a?  
Existuje rovnost při odměňování žen a mužů?

10. Existují interní (i nepsaná) **pravidla**, která zvýhodňují určité skupiny pracujících? (Můžete uvést nějaký příklad?)

##### III. Firemní/organizační kultura

11. Nabízí firma/organizace svým zaměstnancům a zaměstnankyním nějaké **vzdělávací programy**?  
Jaké? Jak jsou dostupné – komu a kdy (v jakém čase), za jakých podmínek?  
Zúčastnil/a jste se některých těchto programů? Jakých?  
Kdo rozhodoval o Vaší účasti v programu? Proč Vám byla účast povolena, případně proč nikoli?  
Zúčastňují se jich Vaši podřízení/podřízené? (Můžete specifikovat kteří?)
12. Proběhlo někdy **vzdělávání** v oblasti **diverzity** pracovníků/pracovnic?  
Pro koho bylo určeno? Pro všechny pracující, nebo jen pro vybrané skupiny pracovníků či pracovnic?  
A pro jaké?  
Zúčastnil/a jste se ho? A Vaši podřízení?  
Jakých konkrétních témat se týkalo?  
Na koho / jaké skupiny zaměstnaných osob bylo směřováno?  
Jaký byl dopad školení?
13. Proběhlo někdy vzdělávání v oblasti **rovných příležitostí pracujících**?  
Pro koho bylo určeno? Pro všechny pracující, nebo jen pro vybrané skupiny pracovníků či pracovnic?  
A pro jaké?  
Zúčastnil/a jste se ho? A Vaši podřízení?  
Jakých konkrétních témat se týkalo?  
Na koho / jaké skupiny zaměstnaných osob bylo směřováno?  
Jaký byl dopad školení?
14. Sleduje organizace **spokojenost** svých zaměstnanců/kyň?  
Jakých témat se týká?  
Jakým způsobem zjišťování probíhá?  
Seznamuje vedení s výsledkem šetření spokojenosti? Koho o tom informuje (jen vedoucí, nebo i řadové pracovníky a pracovnice)? Jakými cestami a způsoby o tom informuje?  
Jaký je dopad těchto šetření? (Můžete uvést nějaký příklad, upřesnění?)
15. Máte možnost coby vedoucí **sdělovat své náměty, stížnosti, požadavky a připomínky**?  
Jakým způsobem?  
Jak jsou dále vyřizovány, vyhodnocovány?  
A jakou možnost mají v této věci Vaši podřízení?
16. Jaký **význam** podle Vás přikládá Vaše organizace diverzitě na pracovišti a rovným příležitostem?  
Jak jí podle Vás dosahuje? A s jakým výsledkem?  
Kde / v jakých dokumentech/materiálech je problematika diverzity a nediskriminace zapracována?  
Je vypracován dokument o hodnotách organizace a kodex chování zahrnující diverzitu a odmítnutí diskriminace a obtěžování?  
Jaká je dostupnost těchto materiálů? Jsou na intranetu apod.?
17. Jaká je role **odborů na pracovišti**?  
Do jaké míry ovlivňují podmínky práce a zaměstnanosti v organizaci?

##### IV. Sladování pracovního a soukromého života na pracovišti

18. Jaké **formy flexibilních pracovních úvazků** jsou v organizaci dostupné?  
Komu jsou určeny, kdo je využívá? (viz minidotazník k flexibilitě v Příloze č. 3)
19. Jaké **formy flexibilních úvazků se podle Vás na pracovišti osvědčily a proč?**
20. Jaké **formy těchto flexibilních forem by podle Vás měly být určeny**:  
Pro matky/otce dětí do 12 let a proč?  
Pro pečující osoby a proč?

Pro starší zaměstnance/kyně a proč?

Pro cizince/cizinky a proč?

21. Jak udržujete **kontakt s rodiči pečujícími** o malé děti v průběhu mateřské a rodičovské dovolené?  
Jsou jim ponechány benefity jako počítač, telefon, případně služební auto?  
Jaké jsou možnosti školení/vzdělávání pro rodiče na RD?  
Jsou pravidelně informováni o dění na pracovišti? Kým, o čem a jak?  
Využívají také otcové rodičovskou dovolenou? A jak Vy osobně se k této možnosti stavíte?
22. Jak probíhá **návrat těchto rodičů po MD / RD** zpět do zaměstnání?
23. Jak organizace podporuje / umožňuje / vnímá **péči** matky, otce **o nemocné dítě**?
24. Přihlíží organizace nejen k péči rodičů o děti, ale také k péči zaměstnaných osob o osoby blízké, např. seniory/ky, dlouhodobě nemocné apod.? (viz minidotazník ke sladování v Příloze č. 3)
25. Existuje **možnost pracovního volna z důvodu osobních/ rodinných potřeb**? Event. umožňuje zaměstnavatel **volno** (sabbatical) z osobních důvodů?  
Čerpá ho někdo? Kdo? Jak často?
26. Existuje program pomoci/asistence pro zaměstnance/kyně, který nabízí zdarma a diskrétně služby jako poradenství, zdravotní informace apod.?
27. Jaké **typy benefitů / zaměstnaneckých výhod** jsou v organizaci nabízeny?  
Kdo na ně má nárok?  
Kdo je využívá? (viz minidotazník k benefitům v Příloze č. 3)

#### Doplňující otázky:

Kolik let pracujete v dané organizaci/firmě?

Kolik let pracujete na dané pozici?

Jaká byla Vaše předchozí praxe?

#### Sociodemografické údaje:

Pohlaví:

Věk:

Vzdělání:

Počet let praxe celkem:

Partnerský a rodinný stav:

Počet a věk dětí:

#### O rozhovoru:

Místo konání rozhovoru:

Doba a délka konání rozhovoru:

## PŘÍLOHA Č. 3:

### PŘÍKLAD DOTAZNÍKU KE SLADOVÁNÍ PRACOVNÍHO A SOUKROMÉHO ŽIVOTA

#### Minidotazník 1: Sladování práce a soukromého života

Opatření	Nenabízeno		Nabízeno		
	Nemám zájem využívat	Mám zájem využívat	Využívala jsem	Chci využívat	Nechci využívat
Firemní zařízení pro péči o děti, hlídání dětí na pracovišti, náhradní péče o děti (babysitting) Dětský koutek / Dětská skupina / Firemní školka					
Podpora zařízení pro péči o děti v okolí (finanční podpora, přednostní umístování dětí zaměstnaných)					
Podpora mužů v péči o dítě (poskytne otcovskou dovolenou po narození dítěte)					
Podpora mužů při péči o nemocné dítě					
Podpora účasti na předporodním kurzu					
Firemní volnočasové centrum pro mládež					
Firemní volnočasové centrum pro rodiče s dětmi					
Vnitropodnikové komunikační kanály pro sdílení zkušeností rodičů s dětmi					
Vnitropodnikové poradny					
Mateřské a rodičovské příspěvky					
Letní programy či pobyty pro děti					
Neplacené volno nebo flexibilita pracovní doby pro rodinné záležitosti (včetně péče o osoby blízké – rodiče aj. osoby)					
Delší než zákonem daná minimální dovolená					
Letní tábory pro děti					
Jsou ve Vaší firmě dostupné nějaké jiné výhody? Pokud ano, prosím, uveďte <b>jaké</b> .					
Další výhody:					

## Minidotazník 2: Flexibilita práce

Opatření k flexibilitě práce	Nenabízeno		Nabízeno		
	Nemám zájem využívat	Mám zájem využívat	Využívala jsem	Chci využívat	Nechci využívat
Pružná/klouzavá pracovní doba					
Částečné úvazky					
Práce na směny					
Sdílení pracovního úvazku					
Stlačený pracovní týden					
Osobní konto pracovní doby					
Práce z domova (po telefonu, přes PC)					
Proplácení přesčasů (nadstandardní volno navíc)					

## Minidotazník 3: Firemní benefity

Opatření	Nenabízeno		Nabízeno		
	Nemám zájem využívat	Mám zájem využívat	Využívala jsem	Chci využívat	Nechci využívat
Zboží nebo služby za zvýhodněné ceny (místo kadeřníka raději např. lístky do divadla, příspěvek na dovolenou apod.)					
Zvyšování kvalifikace (kurzy, školení apod.)					
Příspěvky na stravování nebo strava zdarma					
Finance nebo půjčky (např. na bydlení)					
Příspěvek na životní nebo důchodové pojištění					
Ubytování nebo bydlení					
Vlastní zdravotní péče					
Zařízení pro rekreaci a sport					
Mobilní telefony, PC					
Služební automobil					
Jsou ve Vaší firmě/organizaci dostupné nějaké jiné výhody? Pokud ano, uveďte, prosím, <b>jaké</b> .					
Další výhody:					

## Socio-demografické údaje:

Pohlaví:

Věk:

Vzdělání:

Počet let práce v dané organizaci:

Počet let práce na dané pozici:

Počet let praxe celkem:

Partnerský a rodinný stav:

Počet a věk dětí:

## PŘÍLOHA Č. 4:

### PŘÍKLAD SKUPINOVÉHO ROZHOVORU

#### Diverzita na pracovišti a sladování pracovního a soukromého rodinného života

##### I. Úvod:

10–15 min.

Představení výzkumu, představení účastníků/participantů a osob, které skupinovou diskusi moderují, pravidla diskuse včetně etických

Průzkum: vysvětlit účel průzkumu

Vysvětlit pojmy: *diverzita, řízení diverzity, případně další*

##### Pravidla:

- Vždy mluví pouze jeden / jeden z nás.
- Není naším cílem Vás z něčeho zkoušet, ale zajímají nás Vaše názory.
- Neexistují tedy špatné nebo správné odpovědi. Všechny Vaše názory a reakce jsou pro nás zajímavé.

**Práce s daty a zaručení anonymity** – rozhovor se nahrává, výzkum je však anonymní – nic, co zde řeknete, nebude spojováno s Vaší osobou. Vše, co zde během naší diskuse zazní, považujeme za přísně důvěrné. Nic z toho nesdělíme třetí osobě, žádáme o to i Vás. (Apel na jejich diskretnost.)

##### Vypsání jmenovek – křestní jméno, možné jsou i přezdívky

##### Představení účastníků nebo účastnic skupinového rozhovoru:

- Zastávaná pozice ve firmě/organizaci.
- Doba, po kterou osoba ve firmě/organizaci pracuje.
- Typ domácnosti, v níž osoba žije (partner či partnerka / manžel či manželka, počet dětí plus jejich věk apod.).

##### II. Složení pracovního kolektivu

15–20 min.

1. **Jaké je složení pracovního kolektivu (z hlediska věku, pohlaví/genderu, státní příslušnosti/etnicity apod.), ve kterém nyní pracujete?**  
Jaké jsou podle Vás jeho plusy a minusy?
2. **Jaké je podle Vás optimální složení pracovního kolektivu u práce, kterou vykonáváte?**  
Proč právě takové složení považujete za optimální? Jaká jsou jeho pozitiva/kлады?
3. **Kteří pracující (z hlediska věku, pohlaví/genderu, státní příslušnosti/etnicity) jsou u Vás nejčastěji přijímáni (resp. za uplynulý rok):**  
Do jednotlivých povolání?  
Na určité pracovní pozice?  
Proč tomu tak je podle Vás?
4. **Kteří zaměstnanci a zaměstnankyně jsou nejdříve propouštěni a kteří nejčastěji odcházejí (resp. odešli v uplynulém roce):**  
Z jakých povolání?

Z jakých pozic?

A proč asi?

### III. Firemní/organizační praxe nediskriminace

15–20 min.

1. Jaká je Vaše osobní zkušenost s přijímáním pracovníků a pracovníc do firmy/organizace? (Jak probíhá přijímací řízení, jaké bývá složení přijímací komise?)
2. Preferuje podle Vás organizace při přijímání některé zaměstnance a zaměstnankyně? U jakých povolání nebo pozic?
3. Jaké jsou možnosti **повыšování**, kariérního růstu v organizaci:  
Pro muže/ženy?  
Pro mladé lidi?  
Pro cizince apod.?
4. Existuje **přímá podpora profesního rozvoje zaměstnané osoby**? Jaká?  
Mají někteří zaměstnaní vzdělávací/kariérní/rozvojové plány? Patříte mezi ně?  
Umíte si představit, že byste byl/a vedoucí = Máte zájem o vedoucí pozici?  
Mají ženy podle Vás zájem o vedoucí pozice? Proč ano, proč ne?
5. Je ve firmě/organizaci, kde pracujete, běžné, že **některé pracovní pozice nebo typy práce (úkolů) vykonávají**:  
Převážně/výhradně ženy nebo muži?  
Mladší nebo starší pracovníci a pracovníce?  
Cizinci/cizinky nebo Češi/Česky apod.?
6. Jaký je Váš názor na zavedenou firemní praxi v oblasti přijímání pracovníků a pracovníc? Jak se k ní stavíte?

### IV. Firemní/organizační kultura

20 min.

1. **Zúčastnil/a jste se někdy vzdělávání v oblasti diversity pracovníků, pracovníc?**  
Jakých konkrétních témat se týkalo?  
Na koho bylo školení směřováno?  
Jaký byl podle Vás dopad těchto školení? Změnilo se pak něco?
2. **Zúčastnil/a jste se někdy vzdělávání v oblasti rovných příležitostí pracujících?**  
Jakých konkrétních témat se týkalo?  
Na koho bylo školení směřováno?  
Jaký byl dopad těchto školení? Změnilo se pak něco?
3. **Je v nějakých dokumentech/materiálech zpracována problematika diversity a nediskriminace na pracovišti?**  
Jaká je dostupnost těchto materiálů? Jsou na intranetu apod.?
4. **Sleduje organizace spokojenost svých zaměstnanců a zaměstnankyň**  
Jakých témat se týká?  
Jakým způsobem zjišťování spokojenosti probíhá?  
Seznamuje Vás vedení s výsledkem šetření? Jakým způsobem?  
Jaký je dopad těchto šetření?
5. **Máte možnost sdělovat zaměstnavateli své náměty, stížnosti, požadavky a připomínky?**  
Jakým způsobem?  
Jak jsou dále vyřizovány, vyhodnocovány a s jakým dopadem?
6. **Jste informováni o svých právech?**  
Viz konkrétní předpisy, změny v oblasti pracovněprávních vztahů, nárok muže odejít na RD apod.?  
Jakou formou a kdy – při školení, při přijímání pracovníků a pracovníc apod.?

### V. Sladování

30–35 min.

#### Otázky č. 1 až 3 jen pro matky / rodiče malých dětí

1. **Jaké formy flexibilních pracovních úvazků jste před svým odchodem na MD/RD využívala? A proč?**  
A co byste v budoucnu chtěla využívat? (viz minidotazník v Příloze č. 3)
2. **Jak zareagoval Váš zaměstnavatel / přímý nadřízený nebo přímá nadřízená na zprávu, že budete odcházet na MD / RD?**  
Jak zareagovali Vaši kolegové a kolegyně?  
Znáte u Vás případ, kdy na RD odešel muž? (plus reakce na něj?)  
Pokud ne, jak by podle Vás zareagoval Váš nadřízený/Vaše nadřízená v případě odchodu otce na RD?  
Jak by asi zareagovali kolegové a kolegyně na odchod muže na RD?
3. **Jak je/byl s Vámi udržován kontakt v průběhu rodičovské dovolené?**  
Měla jste/máte k dispozici benefity jako počítač, telefon, případně služební auto?  
Byly/jsou Vám nabízeny možnosti školení/vzdělávání?  
Byla jste / jste pravidelně informována o dění na pracovišti – kým, o čem a jak?  
Existuje možnost pracovat na částečný úvazek / z domova po dobu RD?  
Využíváte ji / využívala jste ji? Proč ano, proč ne?

#### Otázky pro všechny pracující

4. **Jaké formy flexibilních forem úvazků by podle Vás měly být určeny:**  
Pro matky/otce dětí do 12 let a proč?  
Pro pečující osoby a proč?  
Pro starší zaměstnance a zaměstnankyně a proč?  
Pro cizince/cizinky a proč?  
Pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně a proč?
5. **Máte informace anebo osobní zkušenost s tím, jak probíhá návrat rodičů po MD / RD zpět na pracoviště?**
6. **Jak Váš zaměstnavatel podporuje/umožňuje/vnímá péči matky, otce o nemocné dítě?**  
Jak se k absenci rodiče z důvodu péče o dítě staví spolupracovníci a spolupracovnice?
7. **Jaké jsou možnosti zajištění hlídání dětí zaměstnaných rodičů?**  
Existuje u Vás školka nebo jiný typ zařízení péče o dítě zřízený zaměstnavatelem? Využíváte ji?  
Proč ano/ proč ne?  
Pokud ji využíváte, jak jste získal/a na toto zařízení nárok?  
Pokud ne, víte, jak je možné získat na něj nárok?
8. **Pokud pečujete o někoho jiného potřebného v rodině, jak souběh práce a péče zvládáte?**  
Měla jste/máte osobní zkušenost s péčí o nemocného člena rodiny nebo seniora či seniorku v rodině?  
Jaké problémy jste v práci zažíval/a/zažíváte vs. co Vám tuto péči usnadňovalo/usnadňuje?
9. **Umožňuje zaměstnavatel volno (sabbatical) z osobních důvodů?**  
Existuje program pomoci/asistence pro zaměstnance a zaměstnankyně, který nabízí zdarma a diskrétně služby jako poradenství, zdravotní informace apod.?  
Využila jste jej někdy? (viz minidotazník v Příloze č. 3)
10. **Jaké typy benefitů / zaměstnaneckých výhod jsou v organizaci nabízeny?**  
Kdo na ně má nárok?  
Kdo je využívá? (viz minidotazník k benefitům v Příloze č. 3)

VI. Ukončení rozhovoru 10 min.

Shrnutí diskuse:  
Zapomněli jsme na něco? Chtěl by někdo cokoli dodat? Napadlo Vás někoho ještě něco k tématům, o nichž jsme zde hovořili?

Do/vyplnění dotazníků: 10 min.

Poděkování

Celková doba trvání: 100 min. – 120 min.

## PŘÍLOHA Č. 5:

### RADY A DOPORUČENÍ PRO PROVÁDĚNÍ SKUPINOVÉHO ROZHOVORU

#### Rada 1: Homogenita účastníků a účastnic skupinového rozhovoru

Stanovte si kritérium vycházející z teorie diverzity, podle kterého budete účastníky a účastnice diskuse vybírat. Zatímco jednotlivé skupinové rozhovory by se měly lišit tak, že jsou tvořeny rozdílnými typy zaměstnanců/kyň, v rámci skupiny by se mělo jednat o osoby podobného věku nebo v podobném životním období, osoby stejné národnosti apod. Výběr osob pro skupinovou diskusi by měl být vždy prováděn podle jasně daného kritéria.

Příklady konkrétního vzorku: bezdětní; rodiče na rodičovské dovolené; rodiče s dětmi do 12 let; osoby nad 50 let věku.

#### Doporučení: Neprovádět společné rozhovory s managementem a řadovými pracujícími

Když provádíte skupinový rozhovor, nezvěte do skupiny zároveň zaměstnanec nebo zaměstnankyně i management z důvodu mocenské nerovnováhy. Ta by mohla způsobit, že podřízení a podřízené by se mohli obávat svobodně vyjádřit kritické názory, postoje nebo negativní zkušenosti.

S manažery a manažerkami je vhodnější provádět individuální rozhovory, neboť jsou časově velmi vytíženi a je málo pravděpodobné, že byste našli čas a místo, které by vyhovovalo všem manažerkám a manažerům, které byste chtěli do skupiny zahrnout.

#### Rada 2: Genderově oddělené skupiny žen a mužů

Skupinové rozhovory je vhodné (někdy i nutné) provádět zvlášť se ženami a s muži, neboť ve smíšených skupinách zpravidla vzniká jiná skupinová dynamika – muži vstupují do diskuse častěji než ženy a nastolují obvykle jiná témata než ženy. V genderově oddělených skupinách se v tomto typu rozhovoru mohou objevit nejen témata, přístupy, argumenty apod. společná oběma skupinám, ale také ta, která mohou vyjadřovat jejich (v něčem stále) specifickou životní zkušenost.

#### Rada 3: Optimální velikost skupiny při skupinovém rozhovoru

Optimální velikost skupiny pro skupinový rozhovor je 6–8 osob. Jejich počet by neměl být nižší než čtyři, aby mohla vzniknout žádoucí skupinová dynamika, a naopak by neměl překročit počet deset osob, aby skupina byla při diskusi ještě říditelná.

#### Rada 4: Nahrávání skupinových rozhovorů

Vzhledem k velkému množství informací, názorů a argumentů, které během skupinového rozhovoru obvykle zaznájí, je vhodné pořizovat jednak videozáznam, případně i audiozáznam, aby bylo možné všechny důležité a relevantní informace využít v následné analýze kvalitativních dat z tohoto typu rozhovoru. Během jeho konání je osoba nebo osoby provádějící skupinový rozhovor obvykle nestihne všechny zaznamenat (neboť děláním poznámek a záznam informací v psané podobě jsou náročné na pozornost i na čas a vyžadují určitou praxi).

#### Rada 5: Zaručení anonymity při skupinových diskusích

Ujistěte účastníky a účastnice skupinových rozhovorů, že nic z toho, co bylo řečeno během skupinového rozhovoru, nebude sdělováno třetí straně. Instruuje také účastníky a účastnice rozhovoru, aby

zachovávali diskrétnost a nevnášeli sdělení svých kolegů a kolegyně mimo skupinovou diskusi. Pouze tak zajistíte, že se všichni zúčastnění a zúčastněné nebudou mít zábrany svobodně vyjádřit své postoje a zkušenosti.

## SEZNAM PUBLIKACÍ, PREZENTACÍ A DATOVÝCH SOUBORŮ, KTERÉ PŘEDCHÁZEJÍ METODICE

- Branchet, B., A. Křížková, 2015. „Gender and entrepreneurial intentions in a transition economy context: case of the Czech Republic.“ *Int. J. Entrepreneurship and Small Business* 25 (3): 260–281.
- Čermáková, M. 2015. *Vzdělávání v diverzitě. Praktický manuál*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. Dostupné na <http://diverzita.soc.cas.cz/>
- Dlouhá, M., N. Jurik, A. Křížková. „Genderové inovace v malém podnikání. Institucionální podmínky a dosahování genderové (ne)rovnosti u podnikatelských párů.“ *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 15 (2): 87–100.
- Formánková, L. *Zpráva ze semináře Gender pay gap a audit diverzity: nástroje, zkušenosti a výsledky*. 2014. Dostupné z: [http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/zprava\\_ze\\_seminare\\_gender\\_pay\\_gap\\_1.pdf](http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/zprava_ze_seminare_gender_pay_gap_1.pdf).
- Formánková, L. 2015. *Jak na sladování pracovního a soukromého života? Vzdělávací manuál*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. Dostupné na <http://diverzita.soc.cas.cz/>
- Formánková, L., I. Dobrotić. 2011. „Mothers or Institutions? How Women Work and Care in Slovenia and the Czech Republic.“ *Journal of Contemporary European Studies* 19 (3): 409–427.
- Formánková, L., A. Křížková. 2009. „Flexibilní pracovní režimy jako nástroj kombinace pracovního a rodinného života.“ *Fórum sociální politiky* 3(2): 14–19.
- Formánková, L., A. Křížková. 2015. „Flexibility trap – the effects of flexible working on the position of female professionals and managers within a corporate environment.“ *Gender in Management: An International Journal* 30 (3): 225–238.
- Křížková, A. 2014. *O rozmanitosti a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti s MPSV a Linet, spol. s r.o.* Tisková konference. Praha, 11. 6. 2014.
- Křížková, A., L. Formánková. 2014. *Řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti*. Workshop. Praha, 11. 6. 2014.
- Křížková, A., M. Vohlídalová. 2009. „Rodiče na trhu práce: mezi prací a péčí.“ *Sociologický časopis/Czech Sociological review* 45 (1): 31–60.
- Křížková, A., A. Penner, T. Petersen. 2010. „The Legacy of Equality and the Weakness of Law: Within-job Gender Wage Inequality in the Czech Republic.“ *European Sociological Review* 26 (1): 83–95.
- Křížková, A., M. Čermáková, L. Formánková, H. Maříková. 2014. „MPSV podporuje tvorbu metodiky řízení diverzity na pracovišti.“ *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 15 (1): 85–90. Dostupné z: <http://www.genderonline.cz/cs/issue/36-rocnik-15-cislo-1-2014/407>.
- Křížková, A., H. Maříková, R. Dudová, Z. Sloboda. 2009. „The Conditions of Parenthood in Organisations: An International Comparison.“ *Sociologický časopis-Czech Sociological Review*. 45 (3): 519–547.
- Křížková, A., R. Dudová, H. Hašková, H. Maříková, Z. Uhde. (eds.). 2008. *Práce a péče: proměny „rodčovské“ v České republice a kontext rodinné politiky Evropské unie*. Praha: SLON.
- Maříková, H. 2014. „Kombinace práce, rodiny a soukromého života.“ Pp. 159–182 in H. Hašková (ed.). *Vlastní cestou? Životní dráhy v pozdně moderní společnosti*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., SLON.
- Maříková, H. 2015. „Vstřícnost (nejen) firem k otcům.“ *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 16 (1): 93–97.
- Maříková, H. (ed.), M. Čermáková, L. Formánková. 2015. *Slovník základních pojmů: diverzita a řízení diverzity v praxi*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.
- Maříková, H. (ed.), A. Křížková, M. Čermáková. 2015. *Nebojme se diverzity. Vzdělávací manuál*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. Dostupné na <http://diverzita.soc.cas.cz/>

Maříková, H., M. Čermáková, L. Formánková. 2015. *Nebojme se diverzity!* Workshop. Praha, 16. 5. 2015.

Maříková, H., A. Křížková, L. Formánková. 2014. *Gender pay gap a audit diverzity: nástroje, zkušenosti a výsledky*. Workshop. Praha, 20. 11. 2014.

Maříková, H., L. Formánková, A. Křížková, M. Čermáková. 2014. *Analýza dokumentů poskytnutých ministerstvem*. [datový soubor]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i

Maříková, H., L. Formánková, A. Křížková, M. Čermáková. 2014. *Analýza dokumentů poskytnutých soukromou firmou*. [datový soubor]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.

Maříková, H., L. Formánková, A. Křížková, M. Čermáková. 2014. *Sekundární analýza struktury pracovní síly ministerstva*. [datový soubor]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.

Maříková, H., L. Formánková, A. Křížková, M. Čermáková. 2014. *Sekundární analýza struktury pracovní síly soukromé firmy*. [datový soubor]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.

Maříková, H., L. Formánková, A. Křížková, M. Čermáková. 2014. *Soubor individuálních a skupinových rozhovorů z terénního šetření na ministerstvu*. [datový soubor]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.

Maříková, H., L. Formánková, A. Křížková, M. Čermáková. 2014. *Soubor individuálních a skupinových rozhovorů z terénního šetření v soukromé firmě*. [datový soubor]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.

Vohlídalová, M., L. Formánková. 2012. „Částečné úvazky v České republice: šance nebo riziko?“ *Fórum sociální politiky* 6 (5): 17–21.

## SEZNAM POUŽITÉ A SOUVISEJÍCÍ LITERATURY

Administrative Appels Tribunal. 2011. *Workplace Diversity Plan 2008–2011*. Dostupné z: <http://www.aat.gov.au/docs/WorkplaceDiversityPlan2008–2011.pdf>. Navštíveno dne 3. 4. 2015.

Andre, R. 1995. „Diversity stress as morality stress.“ *Journal of Business Ethics* 14 (6): 489–496.

Armstrong, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.

Barta, T., M. Kleiner, T. Neumann. 2012. „Is there a payoff from top-team diversity?“ Dostupné z: [http://www.mckinsey.com/insights/organization/is\\_there\\_a\\_payoff\\_from\\_top-team\\_diversity](http://www.mckinsey.com/insights/organization/is_there_a_payoff_from_top-team_diversity). Navštíveno dne 20. 4. 2015.

Barvíková, J., J. Palonciová. 2014a. *Péče chův. Metodika pro chůvy*. Praha: VÚPSV, v.v.i.

Barvíková, J., J. Palonciová. 2014b. *Metodika profesionalizace individuální péče o děti – mateřská asistentka*. Praha: VÚPSV, v.v.i.

Beauregard, T. A., L. C. Henry. 2009. „Making the link between work-life balance practices and organizational performance.“ *Human Resource Management Review* 19: 9–22.

Bedrnová, E., I. Nový. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

*Best Practices in Achieving Workforce Diversity*. 2013. U.S. Department of Commerce and Vice President Al Gore's National Partnership for Reinventing Government. Benchmarking Study.

Bhadury, J., E. J. Mighty, H. Damar. 2000. „Maximizing Workforce Diversity In Project Teams: A Network Flow Approach.“ *OMEGA: International Journal of Management Science* 28: 143–153.

Blum, S., L. Formánková, I. Dobrotič. 2014. „Family Policies in 'Hybrid' Welfare States after the Crisis: Pathways Between Policy Expansion and Retrenchment.“ *Journal Social Policy & Administration* 48 (4): 468–491.

Bočková, L., Š. Hastrmanová, E. Havrdová. 2011. *50+ aktivně*. Praha: Respekt institut.

Bosničová, N. (ed.). 2012. „Diverzita ve firemní praxi.“ *Zpravodaj Rovné příležitosti do firem* 8 (9). Dostupné z: <http://zpravodaj.feminismus.cz/cz-/cisla-casopisu/09–2012>. Navštíveno dne 3. 4. 2015.

Bosničová, N. (ed.). 2013. „Téma: Osoby 45+ na pracovním trhu.“ *Zpravodaj Rovné příležitosti do firem* 9 (4). Dostupné z: <http://zpravodaj.feminismus.cz/cz/clanek/jak-zavest-age-management-do-firemni-praxe>. Navštíveno dne 3. 4. 2015.

Bosničová, N. (ed.). 2014. „Téma: Právní aspekty věkové diverzity.“ *Zpravodaj Rovné příležitosti do firem* 10 (1). Dostupné z: <http://zpravodaj.feminismus.cz/cz/cisla-casopisu/01–2014>. Navštíveno dne 3. 4. 2015.

Bosničová, N. (ed.). 2014. „Téma: Věk z různých perspektiv.“ *Zpravodaj Rovné příležitosti do firem* 10 (2). Dostupné z: <http://zpravodaj.feminismus.cz/cz/cisla-casopisu/02–2014>. Navštíveno dne 3. 4. 2015.

Bosničová, N. (ed.). 2014. „Téma: Rovné příležitosti z hlediska věku.“ *Zpravodaj Rovné příležitosti do firem* 10 (3). Dostupné z: <http://zpravodaj.feminismus.cz/cz/cisla-casopisu/03–2014>. Navštíveno dne 3. 4. 2015.

Bosničová, N. (ed.). 2014. „Téma: Firma roku 2014.“ *Zpravodaj Rovné příležitosti do firem* 10 (4). Dostupné z: <http://zpravodaj.feminismus.cz/cz/cisla-casopisu/04–2014>. Navštíveno dne 3. 4. 2015.

Budway Strobach, V. 2012. „Diverzita jako konkurenční výhoda v byznysu.“ Dostupné z: <http://web.feminismus.cz/fulltext.shtml?x=2358435>. Navštíveno dne 3. 4. 2015.

Cimbálníková, L. a kol. 2011. *Age Management. Komparativní analýza přístupů a podmínek využívaných v České republice a ve Finsku*. Praha: AIVD ČR. Dostupné z: [http://www.aivd.cz/sites/default/files/agemanagement\\_web\\_o\\_o.pdf](http://www.aivd.cz/sites/default/files/agemanagement_web_o_o.pdf). Navštíveno dne 5. 4. 2015.



- Cimbálníková, L. a kol. 2012. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka*. Praha: AIVD ČR. Dostupné z: [http://www.aivd.cz/sites/default/files/metodicka\\_prirucka\\_-\\_web.pdf](http://www.aivd.cz/sites/default/files/metodicka_prirucka_-_web.pdf). Navštíveno dne 5. 4. 2015.
- Cohen, N. 2011. *Green Business: An A-to-Z Guide*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Cozlová, K. 2011. *P.E.O.P.L.E. Věková diverzita a věková diskriminace v České republice Přehledová informace*. (Informační balíček). Praha: Gender Studies, o.p.s. Dostupné z: [http://aa.ecn.cz/img\\_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/Vekova\\_diskriminace.pdf](http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/Vekova_diskriminace.pdf). Navštíveno dne 15. 3. 2015.
- Czesaná, V., Z. Matoušková. 2006. „Účast a bariéry vzdělávání starších osob.“ *Working paper 2/2006*. Praha: Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání, 2006. Dostupné z: [http://www.nvf.cz/publikace/pdf\\_publika-ce/observator/cz/working\\_paper2\\_2006.pdf](http://www.nvf.cz/publikace/pdf_publika-ce/observator/cz/working_paper2_2006.pdf). Navštíveno dne 15. 3. 2015.
- Český statistický úřad, 2013a. „Demografická příručka.“ Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/demograficka-prirucka-2013-hjxznsoab>. Navštíveno dne 5. 2. 2015.
- Český statistický úřad, 2013b. „Stárnutí se nevyhne.“ Dostupné z <http://www.statistikaamy.cz/2014/05/starnuti-se-nevyhne/>. Navštíveno dne 4. 3. 2015.
- Dale-Olsen, H., P. Schone, M. Verner. 2013. „Diversity among Norwegian Boards of Directors: Does a Quota for Women Improve Firm Performance?“ *Feminist Economics* 19 (4): 110–135.
- Den Dulk, L., B. Peper. 2007. „Working parents' use of work-life policies.“ *Sociologia, Problemas E Práticas* 53 (2): 51–70.
- Desvaux, G., S. Devillard-Hoellinger, P. Baumgarten. 2007. *Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver*. New York: McKinsey & Company.
- Dudová, R., R. Volejníčková. 2014. „Proč ženy pečují? Gender a neformální péče o seniory.“ *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 15 (1): 41–54.
- Eger, L. a kol. 2009. *Diversity management*. Praha: Česká andragogická společnost.
- Eger, L. a kol. 2012. *Diversity management: comparison, the best practices of Visegrad countries*. Plzeň: Nava.
- Egerová, D., M. Jiřincová, D. Lančarič, R. Savov. 2013. „Applying the Concept of Diversity Management in Organisation in the Czech Republic and the Slovak republic – A Research Survey.“ *Technological and Economic Development of Economy* 19 (2): 350–366.
- Einführung in Diversity Management*. Equalizent Schulungs – und Beratungs GmbH. TCA – ROADS FROM SILENCE / Sensibilisierungskoffer. 2007. Wien.
- Elkington, J. 2004. „Enter the Triple Bottom Line.“ In A. Henriques, J. Richardson (eds.). *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?* London: Earthscan Publications. Dostupné z: <http://www.johnelkington.com/TBL-elkington-chapter.pdf>. Navštíveno dne 14. 3. 2015.
- Eurofamcare 2006. „Services for Supporting Family Carers of Older Dependent People in Europe: Characteristics, Coverage and Usage.“ *The Trans-European Survey Report*. Dostupné z: [http://www.uke.de/extern/eurofamcare/documents/deliverables/teasure\\_web\\_o8o215.pd](http://www.uke.de/extern/eurofamcare/documents/deliverables/teasure_web_o8o215.pd). Navštíveno dne 25. 2. 2015.
- European Commission. 2003. *The Cost and Benefits of Diversity*. Dostupné z: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/fundamental\\_rights/prog/studies\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/prog/studies_en.htm). Navštíveno dne 18. 3. 2015.
- European Commission. 2008. *Continuing the Diversity Journey. Business Practices, Perspectives and Benefits*. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?pager.offset=20&langId=cs&mode=advancedSubmitGadvSearchKey=diversity>. Navštíveno dne 6. 3. 2015.
- European Commission. 2012. *Realising the Business Benefits with European Diversity Charters: Managing Diversity at Work*. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/managing\\_diversity\\_atwork\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/managing_diversity_atwork_en.pdf). Navštíveno dne 28. 3. 2015.
- Friedman, S. D., J. H. Greenhaus. 2000. *Work and family – Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. New York: Oxford University Press.
- Frink, D. et al. 2003. „Demography and Organization Performance: A Two-Study Investigation With Convergence.“ *Group and Organization Management* 28 (1): 127–147.
- Formánková, L., A. Křížková. 2015. „Flexibility trap – the effects of flexible working on the position of female professionals and managers within a corporate environment.“ *Gender in Management: An International Journal* 30 (3): 225–238.
- Gardenswartz, L., A. Rowe. 1998. *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*. New York: McGraw-Hill.
- Gavlasová, M., L. Laurenčíková, J. Matyášová. D. 2012. *Diversity management v praxi*. Liberec: Centrum Kašpar. Dostupné z: <http://centrum-kaspar.cz/wp-content/uploads/2012/08/Diversity-management-v-praxi.pdf>. Navštíveno dne 15. 3. 2015.
- Grant, B. Z., B. H. Kleiner. 1997. „Managing Diversity in the Workplace.“ *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 16 (3): 26–32.
- Herring, C. 2009a. „Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity.“ *American Sociological Review* 74 (2): 208–224.
- Herring, C. 2009b. „The Business Case for Diversity.“ *American Sociological Review* 74 (April): 208–224.
- Hill, E. J., V. K. Mårtinson, M. E. Ferris, R. Baker. 2004. „Beyond the Mommy Track: The Influence of New-Concept Part-Time Work for Professional Women on Work and Family.“ *Journal of Family and Economic Issues* 25 (1):121–136.
- Holvino, E., A. Kamp. 2009. „Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic.“ *Scandinavian Journal of Management* 25 (4): 395–403.
- Hubbard, E. E. 2004. *Diversity management*. Amherst: HRD Press.
- Janšová, M., R. Dvořáček. 2009. „Antidiskriminační zákon je tu. Co přináší nového?“ Dostupné na: <http://zpravy.aktualne.cz/finance/antidiskriminacni-zakon-je-tu-co-prinasi-noveho/r-i:article:646695/>. Navštíveno dne 7. 4. 2015.
- Jiřincová, M. 2011. „Diverzita v ČR a její reflexe pro podniky a zaměstnanost.“ *Trendy v podnikání* 1. Plzeň: ZČU.
- Kahn, R. L., S. Byosiere. 1992. „Stress and behavior in organizations.“ In M. D. Dunnette, L. M. Hough (eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2nd edition. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kalíšková, K., D. Münich. 2012. „Češky: Nevyužitý potenciál země.“ *Krátká studie* 3/2012. IDEA. Praha: CERGE.
- Kalousová, P., T. Chudáčková. 2011. „Trendy společenské odpovědnosti firem“. *Zpravodaj Rovné příležitosti do firem*. Dostupné z: <http://zpravodaj.feminismus.cz/cz/clanek/trendy-spolecenske-odpovednosti-firem>. Navštíveno dne 15. 3. 2015.
- Karsten, M. F. 1994. *Management and gender: Issues and attitudes*. Westport: Praeger Publisher.
- Kearney, E., D. Gebert, S. C. Voelpel. 2009. „When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition.“ *Academy of Management Journal* 52 (3): 581–598.
- Keil, M., B. Amershi, S.Holmes, H. Jablonski, E. Lüthi, K. Matoba. 2007. *Training Manual for Diversity Management*. European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Dostupné z: [http://edz.bib.uni-mannheim.de/daten/edz-ath/gdem/07/traisem\\_en.pdf](http://edz.bib.uni-mannheim.de/daten/edz-ath/gdem/07/traisem_en.pdf). Navštíveno 22. 7. 2015.
- Keil, M., B. Amershi, S.Holmes, H. Jablonski, E. Lüthi, K. Matoba. 2007. *Diversity Management*. Vzdělávací manuál. European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Dostupné z: <http://www.idm-diversity.org/files/EUo708-TrainingManual-cs.pdf>. Navštíveno 22. 4. 2015.
- Kirton, G., A. M. Green. 2010. *The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach*. (3rd Ed.) London: Butterworth-Heinemann.
- Kochan, T. et al. 2003. „The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network.“ *Human Resource Management* 42 (1): 3–21.
- Kreitz, P. 2008. „Best Practices for Managing Organizational Diversity.“ *The Journal of Academic Librarianship* 34 (2): 101–120.

- Křížková, A., M. Vohlídalová. 2009. „Rodiče na trhu práce: mezi prací a péčí.“ *Sociologický časopis/ Czech Sociological Review* 45 (1): 31–60.
- Kuchařová, V. a kol. 2009. *Péče o děti předškolního a raného školního věku*. Praha: VÚPSV.
- Kuchařová, V., K. Psychlová, K. Svobodová. 2014. *Kolektivní zařízení a služby péče o děti v ČR. Metodika pro zřizovatele*. Praha: VÚPSV, v.v.i.
- Kuchařová, V., K. Psychlová. 2014. *Raná péče a výchova dětí v kolektivních zařízeních. Zhodnocení systému a návrhy změn*. Praha: VÚPSV, v.v.i.
- Kunze, F., S. A. Böhm, H. Bruch. 2011. „Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – A cross-organizational study.“ *Journal of organizational behavior* 32 (2): 264–290.
- Lee, Z. n.d. *Tri-Cities Welcoming and Inclusive Community and Workplace Project Literature Review : Indicators of a diverse and inclusive workplace Centre for Health and Community Partnerships*. Centre for Health and Community Partnerships: Douglas College. Dostupné z: [http://tcwcp.successbc.ca/www/wp-content/uploads/2013/05/literature\\_review\\_twicwp\\_april\\_15\\_20101.pdf](http://tcwcp.successbc.ca/www/wp-content/uploads/2013/05/literature_review_twicwp_april_15_20101.pdf). Navštíveno dne 18. 4. 2015.
- Loden, M., J. B. Rosener. 1991. *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Irwin Professional Publishing, Burr Ridge, IL.
- Machovcová, K. 2007. „Příklady dobré praxe ve firmách působících v ČR“. Pp. 19–26 in K. Machovcová (ed.). *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže. Sborník textů*. Praha: Gender Studies, o.p.s. Dostupné z: [http://aa.ecn.cz/img\\_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/naklady\\_a\\_zisky.pdf](http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/naklady_a_zisky.pdf). Navštíveno dne 12. 2. 2015.
- Machovcová, K. 2012a. *Možnosti a bariéry zaměstnávání rodičů. Praktické tipy pro zaměstnavatele*. Praha: Gender studies, o.p.s. Dostupné z: [http://aa.ecn.cz/img\\_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/moznosti\\_a\\_bariery\\_zamestnavani\\_rodicu\\_web.pdf](http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/moznosti_a_bariery_zamestnavani_rodicu_web.pdf). Navštíveno dne 12. 2. 2015.
- Machovcová, K. 2012b. *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže*. Praha: Gender Studies, o.p.s. Dostupné z: [http://aa.ecn.cz/img\\_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/naz-rp\\_web\\_04.pdf](http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/naz-rp_web_04.pdf). Navštíveno dne 12. 2. 2015.
- Mai-Dalton, R. R. 2002. „Providing cultural diversity training: Some ethical issues.“ Lawrence, KS: The University of Kansas, School of Business.
- Marvin, S., G. Girling. 2000. „What is managing diversity and why does it matter?“ *Human Resource Development International* 3 (4): 419–433.
- Manuál pro řízení diversity a řízení problematiky znevýhodněných osob*. 2010. Vídeň: Vypracovala firma Management Consultancy Tschare.
- Maříková, Hana. 2015. „Vstřícnost (nejen) firem k otcům.“ *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 16 (1): 93–97
- McDougall, M. 1996. „Equal opportunities versus managing diversity: Another challenge for public sector management?“ *International Journal of Public Sector Management* 9 (5/6): 62–72.
- McDougall, M. 1998. „Devolving gender management in the public sector: opportunity or opt-out?“ *International Journal of Public Sector Management* 11 (1): 71–80.
- McKinsey & Company. 2012. *Využití plného potenciálu žen v České republice*. Dostupné z: [http://mckinsey.cz/images/women\\_matter\\_CJ.pdf](http://mckinsey.cz/images/women_matter_CJ.pdf). Navštíveno dne 22. 6. 2014.
- Mejstřík, M. 2011. *Rámcová strategie konkurenceschopnosti a výchozí náměty NERVu*. Praha: NERV. *Metody genderového auditu. Bez datce*. Dostupné z: [http://www.vzdelanymestnanc.cz/\\_download/Metody\\_genderoveho\\_auditu.pdf](http://www.vzdelanymestnanc.cz/_download/Metody_genderoveho_auditu.pdf). Navštíveno dne 12. 1. 2015.
- Nishii, L. H. 2012. „The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups.“ *Academy of Management Journal* 56 (6): 1754–1774.
- Noon, M. 2007. „The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities.“ *Work, Employment & Society* 21 (4): 773–784.
- Paetzold, K. 2010. *Corporate Social Responsibility (CSR): An International Marketing Approach*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Parasuraman, S., J. H. Greenhaus. 2002. „Toward reducing some critical gaps in work-family research.“ *Human Resource Management Review* 12 (3): 299–312.
- Pavlík, M., M. Bělčík. 2010. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada.
- Pavlík, P. 2007. *Metodika genderového auditu městského/obecního úřadu*. Praha: Nadace Open Society Fund.
- Podsiadlowski, A., D. Gröschke, M. Kogler, C. Springer, K. van der Zee. 2013. „Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations.“ *International Journal of Intercultural Relations* 37 (3): 159–175.
- Prskavcová, M., K. Maršíková, P. Řehořová, M. Zbránková. 2008. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci.
- Radyo, V. 2000. *Cultural diversity in organizations and business: Gaining a competitive Advantage: A primer*. Vancouver: Affiliation of Multicultural Societies and Service Agencies of B.C.
- Rašticová, M., V. Senichev. 2011. „Diversity management and leadership – innovative approach by company managements.“ Pp. 79–89 in *Znalosti pro tržní praxi 2011: Nová generace pracovníků (Generace Y)*. Olomouc: Societas Scientiarum Olomucensis II.
- Rašticová, M. 2012. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. Brno: VUTUM.
- Remr, J. a kol. 2007. *Podpora zaměstnávání starších osob*. Praha: VÚPSV. Dostupné z: [http://www.mature-project.eu/materials/vz\\_remr.pdf](http://www.mature-project.eu/materials/vz_remr.pdf). Navštíveno dne 22. 2. 2015.
- Roberge, M.-É., R. van Dick. 2010. „Recognizing the benefits of diversity. When and how does diversity increase group performance?“ *Human Resource Management Review* 20 (4): 295–308.
- Rosado, C. 2006. *What Do We Mean By „Managing Diversity“?* New Haven: Southern Connecticut State University. Dostupné z: [http://www.edchange.org/multicultural/papers/rosado\\_managing\\_diversity.pdf](http://www.edchange.org/multicultural/papers/rosado_managing_diversity.pdf). Navštíveno dne 5. 3. 2015.
- Rychtaříková, M. 2011. „Česká demografická situace a přepokládaný vývoj jako argument pro uplatňování age managementu.“ *Andragogika* 3: 4–6.
- Sauberer, G. 2011. „An EU-wide Methodology and Strategy for Diversity Management.“ Pp. 46–58 in M. Rašticová (ed.) a kol. *Diversity is Reality. Effective Leadership of Diverse Teams in a Global Environment*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o.
- Senichev, V. 2013. „Human Resource Diversity and Performance within the Frame of Organizations, Teams and Individuals.“ *Business: Theory and Practice* 14 (4): 337–345.
- Shore, L.M., B. Chung, M. Dean, K. Ehrhart, D. Jung, A. Randel, G. Singh. 2009. „Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?“ *Human Resource Management Review* 19: 117–133.
- Sokolovský, T. a kol. 2009. *Informace o problematice diversity a Diversity Management*. Praha. Dostupné z: [http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace\\_o\\_problematice\\_diverzity\\_a\\_Diversity\\_Management\\_-\\_final\\_verze\\_3-11-2009.pdf](http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf). Navštíveno dne 20. 3. 2015.
- Steinerová, M., A. Václavíková, R. Mervart. 2008. *Společenská odpovědnost firem, průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Praha: Business Leaders Forum.
- Sungjoo, C., H. Rainey. 2010. „Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance.“ *Public Administration Review* 70 (1): 109–121.
- Štorová, I. 2013. *Age management a jeho uplatnění v podnikání*. Studijní texty. Olomouc: ČMAPM.
- Thomas, R. R. Jr. 1992. *Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity*. New York: AMACOM.
- Thomas, R. R. Jr. 1996. *Redefining Diversity*. New York: AMACOM.
- Thomas, R. R. Jr. 2001. *Management of Diversity – Neue Personalstrategien für Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Thomas, K. C., D. A. Mack, A. Montagliani. 2004. „The Arguments Against Diversity: Are They Valid?“ Pp. 31–51 in M. S. Stockdale, F. J. Crosby (eds.). *The Psychology and Management of Workplace Diversity*. Oxford: Blackwell Publishing.

Thompson, C. A., L. L. Beauvais, K. S. Lyness. 1999. „When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict.“ *Journal of Vocational Behaviour* 54 (3): 392–415.

Tomešová-Bartáková, H. 2009. *Cesta zpátky. Návrat žen po rodičovské dovolené na trh práce v České republice*. Brno: Masarykova univerzita.

Trnková, J. (ed.). 2006. *Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem*. Praha: Gender Studies.

Tubre, T. C., J. M. Collins. 2000. „Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance.“ *Journal of Management* (February) 26: 155–169.

van Knippenberg, D., W. P. van Ginkel, A. C. Homan. 2013. „Diversity mindsets and the performance of diverse teams.“ *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 121 (2): 183–193.

Věková diverzita. *Age management a jak ho měřit*. n.d. Byznys pro společnost. Dostupné z: <http://www.byznysprospolecnost.cz/workplace/vekova-diverzita-age-management-a-jak-ho-merit.html>. Navštíveno dne 15. 1. 2015.

Vidovičová, L. 2008. *Stárnutí, věk a diskriminace – nové souvislosti*. Brno: Mezinárodní politologický ústav Masarykovy univerzity.

Víšek, T., R. Dohnalová, U. Králová. 2012. *Využití plného potenciálu žen v české ekonomice*. Dostupné z: [http://flexipraca.sk/public/files/download/women\\_matter\\_cj.pdf](http://flexipraca.sk/public/files/download/women_matter_cj.pdf). Navštíveno dne 3. 4. 2015.

Vohlídalová, M., Formánková, L. 2012. „Částečné úvazky v České republice: šance nebo riziko?“ *Forum sociální politiky* 6 (5): 17–21.

Wichterlová, L., E. Fialová (ed.) 2010. *Dostaňte zákon na svou stranu: jak sladovat rodinu a práci?* Praha: Gender Studies.

Yeager, K. L., F. M. Nafukho. 2012. „Developing diverse teams to improve performance in the organizational setting.“ *European Journal of Training and Development* 36 (4): 388–408

Zákon o státní službě, zákon č. 234/2014 Sb. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234><http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234><http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>. Navštíveno dne 13. 5. 2015.

Zanoni, P., M. Janssens, Y. Benschop, S. Nkomo. 2010. „Guest Editorial: Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives.“ *Organization* 17 (1): 9–29.

## ONLINE ZDROJE

Evropská komise. 2013. *Progress on equality between women and men in 2012. A Europe 2020 initiative*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012. Dostupné z: the Europa server [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/130530\\_annual\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/130530_annual_report_en.pdf). Navštíveno dne 5. 5. 2014.

Evropská komise. 2014. *Report on progress on equality between women and men in 2013*. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/swd\\_2014\\_142\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/swd_2014_142_en.pdf). Navštíveno dne 5. 5. 2014.

<http://diverzita.cz/charta-diverzity/charta-diverzity-ceska-republika/>  
<http://diverzita.soc.cas.cz/>  
[http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index_en.htm)  
[http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/managing\\_diversity\\_atwork\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/managing_diversity_atwork_en.pdf)  
<http://www.av-institut.cz/diversity-management>  
<http://www.blf.cz/about.htm>  
<http://www.byznysprospolecnost.cz>  
<http://www.byznysprospolecnost.cz/diverzita/www.diverzita.cz/html>  
<http://www.communitybusiness.org/wlb/2012/about.htm>  
<http://www.diversity-charter.com/diversity-charter-french-charter-overview.php>  
<http://www.diversity-management.cz>  
[http://www.meti.go.jp/english/press/2015/0318\\_01.html](http://www.meti.go.jp/english/press/2015/0318_01.html)  
<http://www.mvcz.cz/clanek/soutez-urad-roku-pul-na-pul-respekt-k-rovnym-prilezitostem.aspx>  
<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>  
<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234><http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>  
 Human Solutions Report. 2007. *Report: Under Pressure. Implications of Work-Life Balance and Job Stress*. Dostupné z: <http://www.grahamlowe.ca/documents/182/Under%20Pressure%2010-06.pdf>. Navštíveno dne 5. 12. 2014.

Work-life balance 2007. Dostupné z: <http://www.dol.govt.nz/worklife/> Navštíveno dne 24. 2. 2015.