



## **Bakalářská práce**

# **Rovné příležitostí mužů a žen ve vybrané společnosti**

*Studijní program:*

B0413A050006 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Management služeb

*Autor práce:*

**Martina Svatošová**

*Vedoucí práce:*

Ing. Tereza Michalová  
Katedra podnikové ekonomiky  
a managementu

Liberec 2024



## Zadání bakalářské práce

# Rovné příležitosti mužů a žen ve vybrané společnosti

<i>Jméno a příjmení:</i>	<b>Martina Svatošová</b>
<i>Osobní číslo:</i>	E21000069
<i>Studijní program:</i>	B0413A050006 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Management služeb
<i>Zadávající katedra:</i>	Katedra podnikové ekonomiky a managementu
<i>Akademický rok:</i>	2023/2024

### Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska řízení lidských zdrojů a stanovení cílů bakalářské práce.
2. Charakteristika současné situace rovnosti mužů a žen na trhu práce s ohledem na řízení lidských zdrojů.
3. Analýza aktivit řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti s důrazem na problematiku rovnosti mužů a žen.
4. Vyhodnocení analýzy a formulace návrhů na zlepšení ve vybrané společnosti.

*Rozsah grafických prací:*  
*Rozsah pracovní zprávy:* 30 normostran  
*Forma zpracování práce:* tištěná/elektronická  
*Jazyk práce:* čeština

### **Seznam odborné literatury:**

- BENATAR, David, 2016. *Druhotný sexismus: o genderovém teroru proti mužům*. Praha: Dauphin. ISBN 978-80-7272-851-0.
- ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, Klára, Šárka HOMFRAY a Jana SKALKOVÁ, 2022. *Nástroje sladování osobního a pracovního života z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3341-3.
- KŘÍŽKOVÁ, Alena a Kristýna POSPÍŠILOVÁ, 2023. Za stejnou práci stejná odměna? Genderová rovnost v odměňování v různých kontextech trhu práce. online. *Sociologický časopis*, 59. roč., č. 1, s. 31-63. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2791348156/E4AF59A484B147E6PQ/1?accountid=1711>
- LENNON, Kathleen a Rachel ALSOP, 2020. *Gender theory in troubled times*. Cambridge: Polity. ISBN 978-0-7456-8301-0.

*Vedoucí práce:* Ing. Tereza Michalová  
Katedra podnikové ekonomiky  
a managementu

*Datum zadání práce:* 1. listopadu 2023  
*Předpokládaný termín odevzdání:* 31. srpna 2025

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.  
garant studijního programu

V Liberci dne 1. listopadu 2023

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

# Rovné příležitosti mužů a žen ve vybrané společnosti

## Anotace

Bakalářská práce se zaměřuje na důležitost podpory zaměstnanců během mateřské a rodičovské dovolené v kontextu rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem. Cílem bakalářské práce bylo navrhnout doporučení pro zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců po návratu z mateřské nebo rodičovské dovolené, a to na základě realizace primárního výzkumu. Práce se skládá z teoreticko-metodické části, která popisuje koncepty genderu, rovných příležitostí a strategie gender mainstreamingu. V praktické části je analyzován vliv mateřské a rodičovské dovolené na zaměstnance ve společnosti Decathlon, která je v tomto kontextu uváděna jako příklad společnosti s povědomím o významu této problematiky. Na základě analýzy stávající situace včetně realizovaného šetření byla autorkou práce navržena doporučení založená na výsledcích výzkumu a teoretických poznatcích. Bakalářská práce obsahuje kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření, které cílilo na zaměstnance, jež jsou v současné době na mateřské a rodičovské dovolené. Tato práce čtenáři přináší ucelený pohled na téma podpory zaměstnanců v období mateřské a rodičovské dovolené a poskytuje praktické návrhy pro zlepšení pracovního prostředí v rámci analyzovaného podniku.

## Klíčová slova

Gender, pohlaví, rovné příležitosti, diskriminace

# **Equal opportunities for men and women in the selected company**

## **Annotation**

The bachelor thesis focuses on the importance of employee support during maternity and parental leave in the context of work-life balance. The aim of the bachelor thesis was to propose recommendations for improving the working environment of employees after returning from maternity or parental leave, based on the implementation of primary research. The thesis consists of a theoretical and methodological part that describes the concepts of gender, equal opportunities and gender mainstreaming strategies. The practical part analyses the impact of maternity and parental leave on employees at Decathlon, which is cited as an example of a company with awareness of the importance of this issue. Based on the analysis of the current situation, including the investigation carried out, the author of the thesis proposed recommendations based on the research results and theoretical findings. The bachelor's thesis includes quantitative research in the form of a questionnaire survey targeting employees who are currently on maternity and parental leave. This thesis provides the reader with a comprehensive view on the topic of employee support during maternity and parental leave and provides practical suggestions for improving the working environment within the analysed company.

## **Key Words**

Gender, sex, equal opportunities, discrimination

# Obsah

<b>Seznam ilustrací (obrázků).....</b>	<b>11</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>12</b>
<b>Seznam použitých zkratk, značek a symbolů.....</b>	<b>13</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>14</b>
<b>1 Teoretická východiska v oblasti řízení lidských zdrojů z pohledu genderové diverzity.....</b>	<b>16</b>
1.1 Gender a pohlaví.....	16
1.2 Rovné příležitosti mužů a žen.....	17
1.3 Diskriminace.....	19
1.4 Gender mainstreaming.....	20
<b>2 Role řízení lidských zdrojů v rámci podpory rovných příležitostí.....</b>	<b>22</b>
2.1 Diversity management.....	22
2.2 Reintegrace matek po mateřské či rodičovské dovolené.....	24
<b>3 Postavení žen na trhu práce v České republice.....</b>	<b>29</b>
3.1 Platové rozdíly mužů a žen.....	29
3.2 Ženy na vedoucích pozicích českých firem.....	31
3.2.1 Možné bariéry bránící ženám v kariérním úspěchu.....	31
<b>4 Rovné příležitosti mužů a žen ve vybrané společnosti.....</b>	<b>33</b>
4.1 Charakteristika společnosti.....	33
4.2 Decathlon v České republice.....	34
4.3 Prodejna Decathlon v Hradci Králové.....	35
4.3.1 HR oddělení v rámci prodejny Hradec Králové.....	35
4.3.2 Zaměstnanci.....	36
4.4 Zastoupení mužů a žen v Decathlonu ČR.....	36
4.4.1 Platové rozdíly mužů a žen.....	38
4.4.2 Nábor zaměstnanců.....	39
<b>5 Dotazníkové šetření na rovné příležitosti mužů a žen ve vybrané společnosti</b>	<b>40</b>

5.1 Vyhodnocení realizovaného šetření.....	41
<b>6 Shrnutí a zhodnocení výsledků dotazníkového šetření a následná doporučení.....</b>	<b>53</b>
<b>Závěr.....</b>	<b>56</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>57</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>61</b>



## Seznam ilustrací (obrázků)

Obrázek 1 - Benefity pro zaměstnané rodiče.....	28
Obrázek 2 - Obecná míra nezaměstnanosti.....	29
Obrázek 3 - Zastoupení žen na různých stupních kariérního žebříčku v Česku.....	31
Obrázek 4 - Logo společnosti.....	33
Obrázek 5 - Organizační struktura prodejny.....	36
Obrázek 6 - Strategie společnosti Decathlon a její pilíře.....	37
Obrázek 7 - Bydliště respondentů.....	41
Obrázek 8 - Rozložení respondentů podle toho, zda jsou na MD/RD.....	42
Obrázek 9 - Věk respondentů.....	42
Obrázek 10 - Pracující respondenti či nikoliv při MD/RD.....	43
Obrázek 11 - Zájemci o práci v Decathlonu při MD/RD.....	44
Obrázek 12 - Zaměstnavatelé respondentů během MD/RD.....	44
Obrázek 13 - Zájemci o práci v Decathlonu po MD/RD.....	45
Obrázek 14 - Hlavní důvody nepřipadného návratu na původní pracovní pozici.....	46
Obrázek 15 - Graf pravděpodobnosti návratu na původní pozici respondentů.....	47
Obrázek 16 - Vliv poskytnutých podmínek zaměstnavatelem na pracovní výkon při MD/RD.....	48
Obrázek 17 - Dostupnost pravidelného hlídání pro práci.....	49
Obrázek 18 - Důvody absence možnosti pravidelného hlídání.....	50
Obrázek 19 - Informovanost o aktuálních pracovních nabídkách v Decathlonu.....	51
Obrázek 20 - Zájem respondentů o kontakt od společnosti Decathlon během MD/RD .....	51
Obrázek 21 - Souhrn doporučení pro zlepšení stávající situace.....	54

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Zastoupení mužů a žen v Decathlonu ČR.....	38
--	----

## Seznam použitých zkratk, značek a symbolů

DPČ dohoda o pracovní činnosti

DPP dohoda o provedení práce

GPG genderový mzdový rozdíl

HR human resources

MD mateřská dovolená

RD rodičovská dovolená

s. r. o. společnost s ručením omezeným

# Úvod

V dnešní době se společnosti stále více zaměřují na podporu rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem svých zaměstnanců. Mateřská a rodičovská dovolená hraje klíčovou roli v životě rodičů, poskytujíc jim čas a možnost věnovat se péči o své děti v důležitých prvních letech jejich života. Zároveň však přináší výzvy a změny v pracovních rolích a prostředí, které mohou ovlivnit pracovní spokojenost a produktivitu zaměstnanců. Autorka si pro analýzu dané problematiky zvolila společnost Decathlon, která je ve světě jednou ze společností, jež si je vědoma důležitosti podpory svých zaměstnanců během mateřské a rodičovské dovolené.

Hlavním cílem předkládané bakalářské práce je navrhnout na základě výsledků výzkumu vhodná doporučení, která by vedla ke zlepšení pracovního prostředí zaměstnance po příchodu z mateřské či rodičovské dovolené.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, a to z části teoreticko-metodické a praktické neboli návrhové části. První kapitola se bude věnovat teoretickému rámci s důrazem na koncept genderu, rovných příležitostí a strategii gender mainstreaming. Budou definovány termíny gender a pohlaví, které jsou často zaměňovány, přestože mají odlišný význam. Tato kapitola bude také zkoumat genderové role, které se mění a odlišují podle kultur a společností. Rovné příležitosti mužů a žen jsou klíčovým tématem v oblasti genderové diverzity. Historicky se rozdíly mezi muži a ženami vyvíjely pomalu, přičemž soukromá sféra zůstávala často pozadu v porovnání se sférou veřejnou. Strategie gender mainstreaming usiluje o integraci z hlediska rovnosti pohlaví do politických procesů a organizací. Další část teoretické části práce se zaměří na roli řízení lidských zdrojů při podpoře rovných příležitostí a na konkrétní strategie, kterých organizace mohou využít. Nakonec bude věnována pozornost situaci žen na trhu práce v České republice, kde se čtenář dočte o současném stavu, přinášejícím zajímavé poznatky o aktuální situaci, včetně demografických údajů, míry ekonomické aktivity a nezaměstnanosti. Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu platových rozdílů mezi muži a ženami, přičemž

odhaluje přetrvávající nerovnosti navzdory legislativním opatřením a rovným podmínkám ve vzdělání.

Stanoveného cíle se bakalářská práce bude snažit dosáhnout pomocí realizovaného primárního výzkumu. Kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření bude zaměřen na všechny zaměstnance na mateřské a rodičovské dovolené. Dotazníkové šetření je stěžejní pro splnění vytyčeného cíle.

V praktické části je představena společnost Decathlon s.r.o., ve které je provedena analýza vlivu mateřské a rodičovské dovolené na pracovní spokojenost, produktivitu práce a rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem zaměstnanců. Závěrečná kapitola bakalářské práce je věnována formulaci návrhů a doporučení pro zlepšení současného stavu ve zkoumané problematice. Závěr práce je věnován přínosu práce a významu jednotlivých návrhů pro danou společnost.

# 1 Teoretická východiska v oblasti řízení lidských zdrojů z pohledu genderové diverzity

Následující kapitola vymezuje termín gender a pojmy s ním související.

## 1.1 Gender a pohlaví

Ačkoliv se pojmy gender a pohlaví berou za jedno a totéž, mají ve skutečnosti jiný význam. Nepochopení mezi termíny gender a pohlaví může být tím, že pojem gender je často překládán do češtiny jako pohlaví.

Gender není zcela české slovo a v Česku se objevil poměrně nedávno. „Gender“ představuje pojem psychologickokulturní, oproti tomu „pohlaví“ znamená výhradně biologický termín. Kategorie pohlaví se stanovuje podle konkrétního znaku, který společnost určila jako důležitý. Příroda lidi obdařila jistými genitáliemi, chromozomy a hormony, avšak nejsou vždy přesně v tom správném uspořádání. To znamená, že existují jedinci, u kterých genitálie nevypadají jednoznačně žensky nebo mužsky (Jarkovská a Lišková, 2023). Přestože si někdo může myslet, že například k mužskému pohlaví bude automaticky patřit odpovídající mužský gender, tak ve skutečnosti tomu je jinak. Rozlišení ženy od muže může být spojováno s rozdílným druhem oblečení, povolání, způsobu komunikace, tak i podobou genitálií. Genderové role se časem mění a významně se liší podle kultur národů, a proto rozdíl mezi muži a ženami lze brát jako dočasný vývojový stupeň sociálních vztahů (ČSÚ, 2016).

Gender nelze omezovat jako pouhou záležitost stylu. Co by se dalo považovat za otázku stylu, je ženskost a maskulinita. Ženskost by zde byla považována za způsoby vzhledu a chování, které jsou ve specifickém kontextu normativně spojeny s tím, že jsou ženou. Na druhou stranu maskulinita je normativně spojena s tím, že jsou mužem. V každodenním životě skutečně dochází k velmi viditelnému genderovému esencialismu. Vyskytuje se to především u dětí. Začíná již před narozením dítěte, kdy

se nově pořádají večírky s růžovým nebo modrým tématem, kde tyto dvě barvy představují pohlaví dívky či chlapce ještě nenarozeného dítěte rodičů. Novorozenec jednotlivého pohlaví je oblékán do takových barev, aby dívka či chlapec byli stylově odlišeni. To stejné platí při výběru hraček do dětského pokoje, kde samy hračkárny dělí uličky podle pohlaví (Lennon a Alsop, 2020).

V mnoha zemích je relativně jasným důkazem, že i když zákonně jsou ženy s muži zrovnoprávněny, pořád to není dostatečné k překonání nerovností. Genderová očekávání, která společnost určuje na jednotlivého jedince, mají velký vliv na každého z nás. Když člověk neodpovídá genderovému očekávání, tak se vystavuje různým sankcím, jako je např. zdvižení obočí kolemjdoucích, kárání, domluvy bližších, až po násilí od lidí, kteří trvají na tom, že ženy mají vypadat a chovat se jako dáma a muži za všech okolností mají být mužem činu (Jarkovská a Lišková, 2023).

## **1.2 Rovné příležitosti mužů a žen**

Rozdíly mezi muži a ženami, a především takzvané mužské a ženské role, jsou mnohdy vysvětlovány tím, že se utvořily v důsledku zachování rodu a byly určitým způsobem výhodné pro přežití lidstva (Jarkovská a Lišková, 2023). V rámci historického vývoje lze hodnotit postoj k soukromému a profesnímu životu mužů a žen jako klíčové feministické téma. Přestože se ve 20. století začala rozvíjet konceptuální změna, kdy se ženy mohly začít účastnit veřejného života, získávaly aktivní a pasivní volební právo, dostaly možnost se vzdělávat, postupem času se ukázalo, že mohly či mnohdy i musely začít pracovat. Avšak v soukromé sféře se přerozdělení rovnosti mužů a žen rozvíjelo a stále rozvíjí pomaleji. Pokud nedojde k přerozdělení a sdílení jak produktivní, tak reprodukční práce, není možné dojít k plnému zrovnoprávnění žen a mužů. A proto by se mělo téma sladování životů obou pohlaví brát jako systémový problém, který nelze individuálně vyřešit, jelikož ho ovlivňuje řada existujících nerovností. Například v západní společnosti dochází k pomalému přerozdělení práce mezi partnery – jsou zde tendence spíše k předání

zátěže péče o domácnost na jiné subjekty, jakými jsou například: pečovatelky, au-pair, paní na úklid, aj. Dochází tedy opět k tomu, že cizí ženy se starají o domácnost, kterou dosud vykonávaly ty ženy, které jsou nyní zapojeny na trhu práce. Z toho plyne, že stále muži nejsou účastni domácí práce a péče o rodinu stejnou měrou jako ženy (Čmolíková a kol., 2022).

Jedním z nástrojů aplikovaných v rámci společenské odpovědnosti firem (z angl. Corporate Social Responsibility) je právě politika rovných příležitostí mužů a žen. V ČR se vychází především z vládní strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021-2030. Strategie by měla odstranit nerovnosti v osmi společenských oblastech: práce a péče, rozhodování, bezpečí, zdraví, poznání, společnost, vnější vztahy a instituce (TOJEROVNOST, 2022). Radan Šafařík, ředitel Odboru rovnosti žen a mužů Úřadu vlády ČR vysvětluje danou taktiku: *„Strategie přináší opatření, která pomohou narovnat postavení mužů a žen v souvislosti s rodičovstvím, zajistí větší dostupnost školek a jeslí, zvýší transparentnost mezd, povedou ke zvýšení podílu žen na veřejném rozhodování, zlepší dostupnost služeb pro oběti domácího a sexuálního násilí, podpoří osvětu v boji proti genderovým stereotypům. Přijetí strategie povede k tomu, že stát bude na specifické potřeby žen a mužů více pamatovat. K podpoře rovnosti žen a mužů by měly přispět i nové finanční nástroje, ať už jde o příští období EU fondů či připravovaný Národní plán obnovy“.*

V rámci genderu by nemělo záležet na tom, zda se jedinec narodil jako muž či žena, a měl by mít stejnou rovnost v právech, povinnostech i příležitostech. Vnímání genderových rolí ve společnosti ovlivňuje mnoho faktorů jako například věk, kultura, rasa, náboženství, společenské postavení, ekonomická a politická situace dané země (Jokl a kol., 2010).

### **1.3 Diskriminace**

Slovo diskriminace je často zaměňováno se slovem nevýhoda, a proto je tyto pojmy nutné jod sebe odlišit. Pro diskriminaci musí být nevýhoda částečně výsledkem



činnosti určitého hnutí, sociálních struktur či zavedených praktik. Proto společnost, instituce nebo stát mohou diskriminovat osoby jednoho pohlaví. To samé může platit v případě, kdy zavedená praxe či společenská struktura upřednostňuje jedno pohlaví před druhým. Nemůžeme vždy přijmout situaci, kdy nějaká nevýhoda je důsledkem diskriminace na základě pohlaví, jelikož diskriminace je někdy zcela oprávněna a na místě, kolikrát i žádoucí (Benatar, 2016). Z toho plyne, že diskriminace na základě pohlaví není vždy nemorální a nevhodná, ale záleží na souvislostech a příčinách, které ji ospravedlňují.

Slovo diskriminovat znamená rozlišovat, rozdílit, diferencovat (Tomšej, 2020). S jednoduchým příkladem jsme se již setkali na základní škole, kdy učitelé museli umět rozpoznat rozdíl mezi dobrou a špatnou kvalitou práce žáka. Jestliže učitelé by dali celé třídě jedničku nebo pětku, přestože každý žák věnoval jiné úsilí do učení, nejednali by vhodně diskriminujícím způsobem (Benatar, 2016).

Nespravedlivá diskriminace na základě pohlaví se může nazývat gender diskriminace, sexistická diskriminace nebo ve zkratce sexismus. Benatar cituje názor na sexismus z knihy Gendercide od Marry Anne Warren následovně (Benatar, 2016, s. 14): *„na základě pohlaví může být nespravedlivá buď proto, že vychází ze lživých a předpojatých představ jednotlivců o lidech jednoho či druhého pohlaví, nebo proto, že nespravedlivě škodí diskriminovaným osobám“*.

**Diskriminace na základě pohlaví přímá:** je to takové jednání, kdy se s jednou osobou jedná méně příznivě, než by se zacházelo s osobou jiného pohlaví ve stejné situaci. Diskriminace na základě pohlaví zahrnuje i diskriminaci z důvodu těhotenství nebo mateřství a z důvodu genderové identity (ČSÚ, 2016). Příkladem této diskriminace může být vymyšlený inzerát na řidiče nákladního vozidla, kde by bylo uvedeno: „Přijmeme pouze muže...“.

**Diskriminace na základě pohlaví nepřímá:** jedná se o situaci, ve které se s jednotlivcem zachází podle daného kritéria, které je však nastaveno tak, že je již

předem znevýhodněna nebo vyloučena osoba či skupina lidí na základě pohlaví nebo genderu. Dané opatření není tedy vzhledem k okolnostem relevantní (ČSÚ, 2016).

V rámci antidiskriminační legislativy se považuje za nezákonné diskriminovat v inzerátech zvýhodňováním určitého pohlaví. Výjimkou mohou být některé z prací, které mohou vykonávat jen muži nebo jen ženy. Stejně se považuje za nezákonné diskriminovat v inzerátech na základě určité rasy nebo věku (Armstrong a kol., 2015).

## 1.4 Gender mainstreaming

Pojem gender mainstreaming byl poprvé představen na Světové konferenci o ženách v Nairobi v roce 1985. V roce 1997 se tento pojem stal jednou ze strategií Evropské unie, která zohledňuje zájmy a problémy mužů a žen. Zároveň usiluje o realizaci rovných příležitostí v institucích, organizacích i v politice. Nyní je strategie využívána po dobu 26 let ve všech členských zemích jako závazný princip. V roce 1998 Rada Evropy definovala gender mainstreaming následovně: *„Gender mainstreaming spočívá v (re-) organizaci, zlepšení, rozvoji a hodnocení politických procesů tak, aby se hledisko rovnosti žen a mužů začlenilo do všech úrovní a ve všech fázích, a to aktéry, kteří se obvykle podílejí na tvorbě politik (CEO, 2023).“* Cílem této strategie je tedy dosáhnout genderové rovnosti.

Zavedení nástroje gender mainstreaming do firem má výhody jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Díky jeho využití si firmy zlepšují svou image a stávají se moderní tím, že zohledňují různé zájmy pohlaví. Dokazují, že jsou demokratičtější a ženy i muži se stejnou měrou podílejí na struktuře rozvoje a výsledcích organizace. Tím se firmě zvyšuje atraktivita dané organizace jako zaměstnavatele (CEO, 2023).

## **2 Role řízení lidských zdrojů v rámci podpory rovných příležitostí**

Řízení lidských zdrojů představuje souhrnný a uvážený přístup k zaměstnání a k osobnímu rozvoji zaměstnanců v organizaci. Tato činnost uplatňuje různé politiky a postupy společně s příslušnými strategiemi, které jsou mezi sebou propojeny, přičemž vycházejí ze strategií firmy. Zahrnuje činnosti zabývající se poskytováním služeb zaměstnancům, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, odměňováním zaměstnanců a řízením pracovních výkonů, společenskou odpovědností firmy, zabezpečením lidských zdrojů atd. (Šikýř, 2014). V řízení lidských zdrojů se můžeme setkat s tzv. „specifickými politikami“, které se týkají například demografické oblasti (věk, pohlaví, náboženství), šikany, disciplíny, rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, ochrany zdraví atd. (Armstrong a Taylor, 2015).

V rámci rovných příležitostí mohou organizace využívat mnoho politik a strategií. Měli by se zabývat tím, do jaké míry chce firma uplatňovat „pozitivní diskriminaci“, aby odstranila rozdíly podle počtu zaměstnanců dle věku, rasy, kvalifikace a dovedností (Armstrong a Taylor, 2015). Následující podkapitoly práce jsou věnována pojmům diversity management, reintegrace matek po mateřské či rodičovské dovolené, a flexibilním možnostem výkonu pracovní činnosti.

### **2.1 Diversity management**

Diversity management je v současnosti důležitou součástí strategie řízení lidských zdrojů. Používá se k podpoře diverzity a začlenění každého jednotlivce na pracovišti. Konkrétní jedinci netvoří homogenní skupinu a patří k nim muži i ženy, mladí i staří, lidé různého původu, případně barvy pleti. Tento proces zahrnuje zavádění zásad a strategií v oblasti náboru, řízení, školení a dalších. Cílem je podporovat spravedlnost a rovnost a využívat výhod, které jednotlivé organizace nabízejí (HiBob, 2023).

Politika diversity managementu může být podporována vytvářením sítí lidí spojených určitým aspektem diverzity. Cílem je, aby lidé, kteří tvoří v organizaci menšinu, měli možnost sdílet své problémy a zkušenosti v rámci malé skupiny lidí, díky kterým by mohli zlepšovat svůj pracovní výkon. Například společnost PricewaterhouseCoopers nabízí čtyři hlavní sítě: síť pro ženy, síť pro etnické menšiny, síť pro lidi se zdravotním postižením a síť pro LGPTQ komunitu (Armstrong a Taylor, 2015).

Společnost McKinsey již několik let zkoumá diverzitu na pracovišti. Nejnovější zpráva Diversity Matters zkoumala proprietární datové sady pro 366 veřejných společností v celé řadě průmyslových odvětví v Kanadě, Latinské Americe, Spojeném království a Spojených státech. Z výsledků bylo prokázáno, že řešení diverzity je pro podnik velkým přínosem. Společnosti, které jsou označeny za rozmanitější a inkluzivnější, mají o 35 % vyšší pravděpodobnost, že překonají své konkurenty, a 1,7krát vyšší pravděpodobnost, že budou lídry v oblasti inovací. Společnosti z hlediska genderové diverzity mají o 15 % vyšší pravděpodobnost, že budou mít finanční výnosy vyšší než jejich příslušné národní průmyslové mediány (Hunt a kol., 2015). Hlavním důvodem proč tomu tak je, je různorodost pracovní síly, díky které mohou nabídnout širší škálu zkušeností, dovedností a odborných znalostí. Znamená to, že mohou přivést více inovativních nápadů (HiBob, 2023).

Od roku 2007 se společnost McKinsey zabývala výzkumem s názvem Women Matter, kde zkoumá stav firemní genderové diverzity a pokrok žen na pracovišti. Výzkum zjistil, že většina společností nyní bere otázky genderové diverzity extrémně vážně a věnuje skutečné zdroje na nápravu genderové nerovnováhy. Přestože ženy jsou stále nedostatečně zastoupeny v ekonomice a ve vrcholovém managementu společností, tak z několika průzkumů McKinsey bylo prokázáno, že společnosti, které mají více žen ve vedení, mají vyšší zisky (Desvaux a kol., 2017).

V literatuře existují dva druhy diversity managementu:

- **International diversity management** – Jedná se o řízení pracovní síly v rámci jednoho státu s cílem poskytnout příležitosti menšinovým skupinám a nedávným přistěhovalcům.
- **Cross-national diversity management** - Řízení diverzity v mezinárodním měřítku se týká řízení pracovní síly složené z občanů různých zemí a vyžaduje, aby organizace zohlednila zákony, zvyky a kulturu zemí, ve kterých působí (HiBob, 2023).

## 2.2 Reintegrace matek po mateřské či rodičovské dovolené

Návrat matek po skončení mateřské dovolené nebo otce po skončení rodičovské dovolené mohou firmy usnadnit mnoha různými způsoby. Rodiče jistě ocení pomoc zaměstnavatele se zajištěním péče o dítě. Nejvíce uvítají podporu u dítěte v předškolním věku, zejména při malé kapacitě veřejných služeb starajících se o malé děti zaměstnaných osob. Je nutné ke každému rodiči přistupovat individuálně, a to více v případě rodičů samoživitelů. Několik zaměstnavatelů již pochopilo, že poskytnutí nabídky dětských skupin či jiných benefitů v určitých případech způsobuje, že rodič zůstává na mateřské či rodičovské dovolené kratší dobu. Z toho vyplývá, že matka nebo otec začíná iniciativně firmám pomáhat dříve, a to nemluvě o zvýšení jejich produktivity (Janošová a kol., 2020).

V současnosti u mnoha zaměstnavatelů již funguje několik firemních školek či dětských skupin, které nesou řadu výhod pro zaměstnance. Hlavní výhodou těchto školek je, že fungují celoročně a mohou svoji otevírací dobu přizpůsobit pracovní době zaměstnanců. Tento benefit láká klíčové zaměstnance, které udržuje v pracovním poměru stávajícím. Zavedení firemní školky je pro mnoho firem náročné, a proto mohou využít nabídky od komerčního provozovatele, který pro ně školku vybuduje a zajistí její provoz. Další podporu, kterou můžeme vidět u vybraných firem, je zajištění placené chůvy přítomné přímo na pracovišti. Některé podniky přispívají finančním benefitem, který zaměstnanec může využít k výběru své

vlastní chůvy. Současně může využít finanční částku do soukromých předškolních zařízení, která je ale spojena s vyššími náklady. Poslední benefit, kterého využívá pár zaměstnavatelů, je zajištění rezervace míst pro děti svých zaměstnanců ve veřejných mateřských školách.

Po návratu do pracovního života z mateřské či rodičovské dovolené rodiče určitě ocení flexibilní přístup svého zaměstnavatele. Časové nároky skloubené s prací a starostmi o děti pomůže lépe zkombinovat větší flexibilitu pracovní doby. Níže jsou uvedeny příklady vybraných forem flexibilní pracovní doby:

**Práce z domova** – Velmi oblíbený benefit u zaměstnanců, kteří mají děti, je home office neboli práce z domova. Podle Novelu zákoníku práce z roku 2023 mají rodiče možnost požádat o práci na dálku do 9 let věku jejich dítěte. Pro práci na dálku musí zaměstnavatel se zaměstnancem uzavřít písemnou dohodu. Jestliže zaměstnavatel žádosti nevyhoví, tak musí písemně zdůvodnit, proč se takhle rozhodl. Firmy mají možnost proplatit vzniklé náklady paušálem, nebo proplatit konkrétní, skutečně vynaložené a doložené náklady. Možnost proplácení nákladů na elektřinu apod. může vyžadovat i zaměstnanec na DPP či DPČ. Bohužel výhodu home office není možné využít u všech profesí. Týká se to především zaměstnanců, kteří zpravidla potřebují notebook či jiné technologie k výkonu práce na dálku. Takový zaměstnanec plní zadané úkoly v časovém horizontu. Po domluvě se zaměstnavatelem lze vykonávat práci i podle úkonu. Pro všechny firmy je především důležitý výsledek práce pracovníka. Na druhou stranu je zaměstnanec rád, že si může zkombinovat svůj pracovní život se soukromým. V souladu podmínek zaměstnavatele a zaměstnance vede ve většině případů k oboustranné spokojenosti (Podehradský, 2023).

**Částečný úvazek** – Důležitým aspektem sladování pracovního a rodinného života je práce na částečný úvazek. Mezi ženami a muži to bohužel není rovnoměrně rozloženo. V EU v roce 2022 pracovalo na částečný úvazek 28,4 % zaměstnaných žen ve srovnání s 8,2 % mužů. To se mezi členskými státy lišilo, přičemž nejvyšší podíl žen

pracujících na částečný úvazek je v Holandsku (63,8 %) a nejnižší v Bulharsku (1,7 %). Ve státech sousedících s Českou republikou vypadají výsledky následovně: Rakousko (50,3 % žen a 11,3 % mužů), Německo (47,2 % žen a 11,0 % mužů), Slovensko (4,4 % žen a 2,0 % mužů), Polsko (7,8 % žen a 3,4 % mužů). Podíl žen a mužů pracujících na částečný úvazek byl v České republice 10,2 % u žen a 2,7 % u mužů (Eurostat, 2023). Z výsledku jasně vyplývá, že ženy využívají možnost částečného úvazku více než muži.

**Pružná pracovní doba** - Dalším z výhodných aspektů zaměstnaneckého života, kterou někteří zaměstnavatelé nabízejí, je tzv. pružná pracovní doba. V České republice je upravena zákoníkem práce a může být uplatněna jako pružný pracovní den, pružný pracovní týden nebo pružné čtyřtýdenní pracovní období. Pracovník si může zvolit začátek a konec své pracovní doby. V tomto případě zákoník práce rozlišuje časové úseky základní a volitelné, stanovuje je zaměstnavatel. Do práce musí zaměstnanec chodit v základní pracovní době např. od 9-14 hodin, kdy si zbytek svého pracovního času může nastavit podle sebe. Výhodou, kterou to přinese rodičům, je například možnost vyzvednutí svého dítěte ze školky (Janošová a kol., 2020).

**Stlačený pracovní týden** - Následující benefit je jednou z forem pružné pracovní doby. Jedná se o způsob, jak si skloubit svůj pracovní život s rodinným. V něm je pracovníkova týdenní doba odpracována za kratší čas. Jako příklad si můžeme představit zaměstnance, který pracuje 40 pracovních hodin týdně a odpracuje si je během 4 dnů po 10 hodinách. Výhradně nesmí být denní pracovní doba delší než 12 hodin. V rámci této výhody zaměstnanec dostane o jeden den volna navíc a může ho strávit s rodinou. Na druhou stranu to pro některé zaměstnance nemusí přinést pouze výhody, ale může to způsobit u jedince několik fyzických či psychických problémů. K daným problémům patří větší únava, snížení pracovního výkonu a riziko častějších chyb (Janošová a kol., 2020).

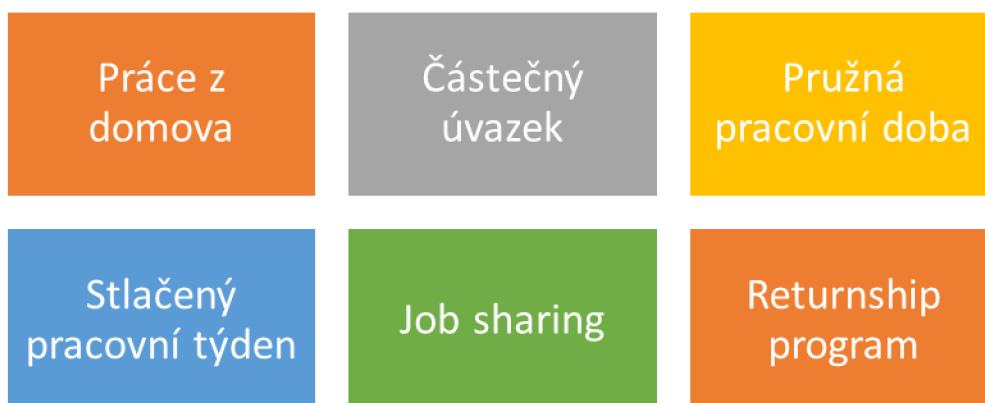
**Job sharing** - Sdílení pracovního místa umožňuje i náš zákoník práce, ale v současnosti je málo využíváný. Spočívá to v tom, že jedno pracovní místo si dělí dva

pracovníci a je na nich, jak se rozhodnou v nastavení pracovní doby a náplně. Díky sdílenému pracovnímu místu to zaměstnavateli umožní udržet si dva zkušené pracovníky, kteří preferují zkrácenou pracovní dobu. Pro ženy plánující dítě či pro rodiče na mateřské dovolené i po ní je výhodou sdílení místa s mladým kolegou neboli juniorem v oboru. Rodiče totiž dostanou možnost zkráceného úvazku a současně mentorují kolegu juniora, kterému předávají své zkušenosti (Matuščáková, 2021).

**Returnship program** - V zahraničí je například velmi populární tzv. „returnship program“, který podporuje ženy s delší kariérou pauzou. Jedná se vlastně o placenou stáž pro odborníky, kteří měli před kariérou pauzou více než tříletou pracovní zkušenost ve své profesi. Zmiňovanými jednotlivci mohou být ženy po mateřské dovolené či jiné osoby, které zůstaly několik let mimo pracovního prostředí. Na 3–6 měsíců přijmou firmy ženu, která svým působením přinese nějakou hodnotu, protože není juniorka. Současně dostává mentoring a možnost postupného zpracování pracovních úkolů. Po ukončení stáže neboli „returnshipu“ dostane možnost trvalého pracovního poměru, pokud bude spokojenost na obou stranách. Mnoho firem si uvědomuje, že při vhodném nastavení spolupráce dokáží relativně rychle takového jednotlivce zintegrovat, a získat tak plnohodnotného člena týmu (Mihalíková, 2020).



Hlavní benefity, které spousta rodičů ocení, jsou přehledně vyzobrazeny v obrázku číslo 1.



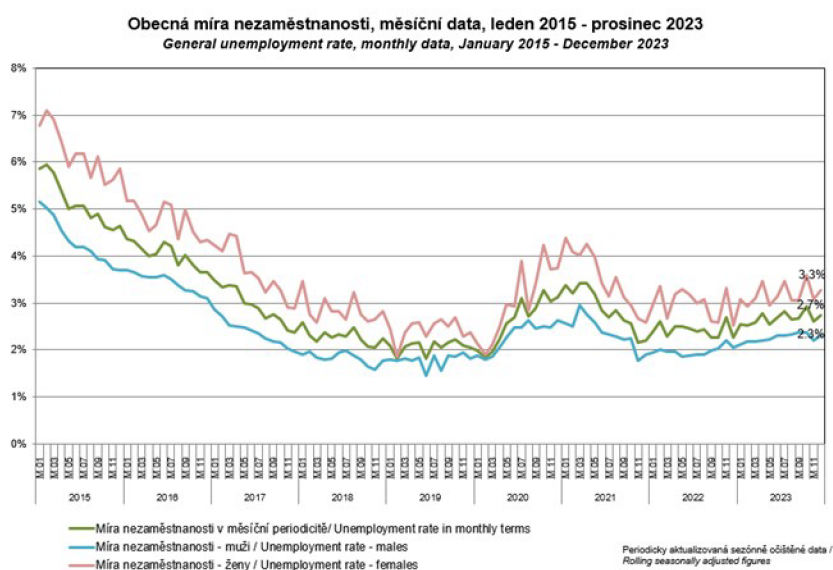
*Obrázek 1 - Benefity pro zaměstnané rodiče*

Zdroj: vlastní zpracování

Několik firem nabízí různé flexibilní možnosti, jako je částečný úvazek, práce z domova, pružná pracovní doba a stlačený pracovní týden. Job sharing umožňuje zaměstnancům společně zastávat jednu pozici, zatímco returnship program poskytuje podporu těm, kteří se vrací po pauze. Tyto benefity reflektují moderní přístup k práci, který klade důraz na flexibilitu a podporu zaměstnanců v různých fázích jejich životů a kariérních cest.

### 3 Postavení žen na trhu práce v České republice

V roce 2021 žilo v České republice 10 524 167 obyvatel, což je o 87,6 tisíc více, než tomu bylo v roce 2011. Mezi sečtenými bylo 50,7 % žen a 49,3 % mužů, kdy jejich průměrný věk dosahoval 42,7 % (Sčítání, 2021). Ve věkové kategorii 15-64 let dosáhl podíl ekonomicky aktivních 77,1 %. Míra ekonomicky aktivních žen se pohybuje na úrovni 70,8 % a u mužů 83,1 %. Aktuální míra nezaměstnanosti je vyzobrazena na obrázku 2.



Obrázek 2 - Obecná míra nezaměstnanosti

Zdroj: ČSÚ, 2024

Jak ukazuje graf výše, tak se křivka nezaměstnanosti žen pohybuje velmi kolísavě v posledních 9 letech. Od roku 2015, kdy nezaměstnanost žen byla 7 %, klesla v roce 2023 na 3,3 % (ČSÚ, 2024).

#### 3.1 Platové rozdíly mužů a žen

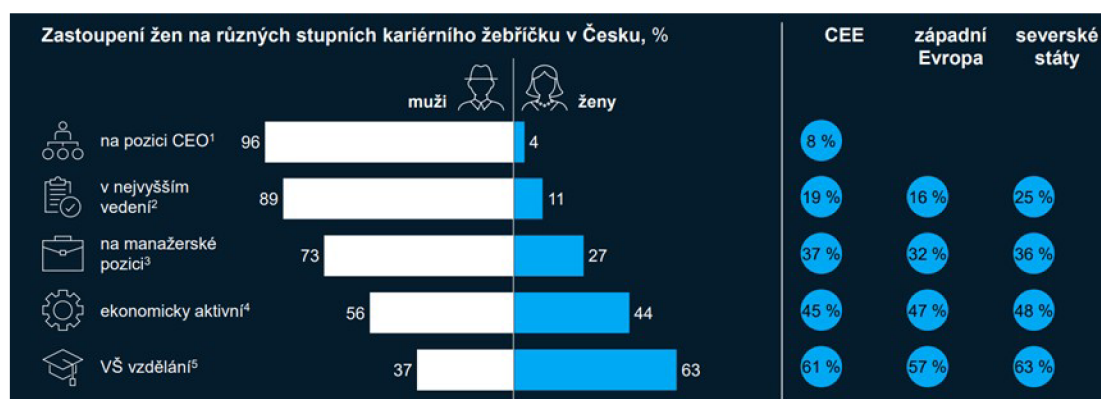
Přestože ženy dlouhodobě dosahují v průměru vyššího vzdělání než muži a legislativa je upravena pro rovné odměňování mužů a žen, v průměrných mzdách

žen a mužů rozdíl přetrvává. Česká republika se již několik let drží nad průměrem EU s nejvyšším GPP 15 % v roce 2021, kdy průměr EU byl 12,7 % (Eurostat, 2023).

*„Je v ČR dodržována legislativa zajišťující rovné odměňování za stejnou práci, resp. byli ženy a muži za stejnou práci na stejném pracovišti odměňováni v letech 2005–2020 stejně?“* Touhle otázkou se zabývá Alena Křížková a Kristýna Pospíšilová ve svém výzkumu. Autorky ve svém výzkumu s využitím propojených dat ISPV za roky 2005–2020 zjistily, že v České republice není v praxi zajištěno rovné odměňování žen a mužů za stejnou práci. Vycházely z prací, které rozdělují genderové mzdové nerovnosti na ty, které lze identifikovat na stejných pracovních pozicích. Z celého průzkumu bylo zjištěno, že ženy v mužských i ženských profesích jsou podhodnoceny. Na stejné pracovní pozici jsou ženy odměňovány v průměru o 9 % nižší hodinovou mzdou než muži. Nerovné odměňování je také i v soukromém sektoru, v peněžnictví a průmyslu i v dalších oborech, kde dominují muži, ale i ve zdravotnictví. V zaměstnáních, kde jsou mzdy regulované v podobě platových tabulek, jsou opatření, která usiluje o snížení GPG. Důvodem je, že ženy jsou zastoupeny především v nižších mzdových úrovních, a proto jsou minimální průměrnou mzdou více ovlivněny než muži (Křížková a Pospíšilová, 2023). Zajímavým příkladem, kdy žena má v průměru menší plat než muž, je obor školství. Muži zastávají častěji vyšší pozice či dostávají práci navíc, jako je například třídnictví, školní psycholog apod. a zároveň v roli tzv. živitele obdrží více odměn. V roce 2017 se k těmto skutečnostem v deníku Právo ředitelé a ředitelky přiznávají. *„Je to člověk od člověka, ale chlap má třeba větší autoritu. A taky nemá mateřské povinnosti, takže se může své práci věnovat naplno,“* popsal Právu ředitel MŠ a ZŠ Lidická v Brně Gordon Brei. Ředitelka ZŠ a MŠ Kladno ve Vodárenské ulici Zuzana Holečková řekla Právu: *„Když mám učitele s praxí pět let a narodí se mu dítě, tak se jen modlím, abych si ho udržela. Jinde si vydělá víc.“* (Mach, 2017).

## 3.2 Ženy na vedoucích pozicích českých firem

Ačkoli mají ženy srovnatelně vysoké ambice jako muži a o povýšení mají zájem, tak bohužel statistiky ukazují, že žen na vyšších pozicích je méně. Studium s vyšší pracovní pozicí nijak nesouvisí, jelikož žen s vysokoškolským vzděláním je více. Podobně jako v severských státech jsou i v ČR zhruba tři pětiny žen absolventkami vysokých škol. McKinsey & Company formou analýzy s více než 1200 firmami (včetně z Česka) ukázala, že podniky, které mají více žen v nejvyšším vedení, bývají častěji nadprůměrně profitabilní (McKinsey & Company, 2021). Přesné zastoupení žen na různých stupních kariérního žebříčku v Česku je uvedeno v obrázku číslo 3.



Obrázek 3 - Zastoupení žen na různých stupních kariérního žebříčku v Česku

Zdroj: McKinsey & Company, 2021

Studie dokázala, že firmy bez zastoupení žen v nejvyšším vedení byly o 19 % méně často nadprůměrně profitabilní.

### 3.2.1 Možné bariéry bránící ženám v kariérním úspěchu

Z výsledků realizovaného průzkumu vyplývá, že 63 % českých žen pečuje více než muži o domácnost, děti a blízké, což bylo potvrzené ve studii McKinsey & Company, 2021. V důsledku toho české ženy mají problém sladit pracovní a osobní život. Bohužel ani podpora od veřejného sektoru ženám neulehčuje propojit svůj osobní život s pracovním. Zařízení péče o malé děti (např. jesle, dětské školky) jsou málo dostupná. Celkové veřejné výdaje v České republice na péči o děti jsou v žebříčku EU

na předposledním místě (0,44 % z celkového HDP). Díky tomu právě pečovatelské povinnosti jsou hlavním důvodem nižší zaměstnanosti žen, kvůli níž EU ročně ztrácí 370 miliard eur (ČTK, 2019).

K tomu všemu ženy postihla globální epidemie Covid-19, která ženám také péči o dítě neulehčila. Zasáhlo to řady oborů, na něž dopadla vládní protiepidemická opatření, nejvíce např. obor pohostinství, cestovní ruch, maloobchody. Dalšími postiženými obory byly zdravotnictví, školství a sociální služby, kde tvoří většinu pracovní síly právě ženy. Když byly školky a školy pro děti zavřené musely ženy pomáhat dětem při distanční výuce. Statistika České správy sociálního zabezpečení za rok 2020 dokládá, že v 75 % případů ženy čerpaly od státu takzvané „ošetřovné“, které označuje druh dávky poskytované v České republice jednotlivcům, kteří nemohou pracovat, protože pečují o nemocného člena rodiny či dítě do deseti let. Data ale ukazují pouhou část reality, jelikož ženy starších dětí téhle dávky nemohly využít a některé z maminek ani státní podpory nevyužily. Pandemie tedy ženám přinesla nejen únavu, psychické potíže, problémy v partnerství či péči o dítě, ale také velmi ovlivnila jejich postavení na trhu práce.

Vše výše uvedené platilo samozřejmě i pro muže, nicméně ženy mají ve skutečnosti naloženo více (Lauder, 2023).

## 4 Rovné příležitosti mužů a žen ve vybrané společnosti

V následující praktické části práce bude představena charakteristika společnosti Decathlon, přičemž bude krátce popsána historie a aktuální situace společnosti v České republice a v Hradci Králové. Dále se autorka zaměří na personální oddělení v hradecké prodejně a jeho roli v celkové struktuře společnosti. Následně bude vysvětlena strategie společnosti týkající se rovnosti mužů a žen, jakož i aktuální situace v této oblasti v rámci Decathlonu v České republice. V neposlední řadě bude autorka zkoumat platové rozdíly mezi muži a ženami a způsoby nábory zaměstnanců, přičemž se zaměří na důležitost rovných příležitostí v pracovním prostředí. Nakonec budou analyzovány výsledky dotazníkového šetření, které poskytlo další užitečné informace k tématu genderové rovnosti v Decathlonu.

### 4.1 Charakteristika společnosti

Společnost Decathlon se specializuje na prodej sportovního vybavení a oblečení již od roku 1976. Prvotním cílem společnosti byla snaha nabídnout zákazníkům sportovní potřeby a pomůcky pro všechny sporty pod jednou střechou. Firma nyní poskytuje i další služby než jen samotný prodej produktů, a to například servis sportovního vybavení (seřízení lyží, servis kol...). Společnost dále klade důraz i na poskytnutí kvalitního zákaznického servisu. V rámci servisu nabízí testování vybraných výrobků na tři dny zdarma. Zákazník si tak může vyzkoušet konkrétní výrobek ještě před jeho zakoupením.



*Obrázek 4 - Logo společnosti*

Zdroj: interní zdroje Decathlon, 2024

K 31. 12. 2022 čítá společnost ve světě na 1,751 prodejen v 59 zemích. I když jsou jednotlivé provozovny různé prodejní velikosti, nesou vždy stejný název. V současné době se společnost Decathlon řídí posláním: „We exist to **MOVE PEOPLE THROUGH THE WONDERS OF SPORT.**“ Snaží se lidi přimět, aby vedli aktivní a zdravý životní styl. Společnost chce zároveň napomoci tomu, aby si každý našel sport, který ho bude bavit a díky němuž bude moci překonávat své hranice. V neposlední řadě je třeba uvést, že se společnost zabývá i ochranou přírody.

## 4.2 Decathlon v České republice

**Obchodní jméno:** Decasport s.r.o.

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Sídlo:** Türkova 1272/7, Chodov 149 00 Praha

**Den zápisu do obchodního rejstříku:** 14. října 2009

V roce 2010 byla v České republice otevřena první prodejna ve městě Liberec. V současné době již má společnost na území České republiky celkem 25 prodejen.

Decathlon nabízí především produkty vlastních značek. Jedná se zhruba o 95 % sortimentu prodejny. Pouhých 5 % sortimentu představují značky např. Adidas, Puma, Salomon, Reebok. Jednotlivé značky Decathlon jsou rozděleny podle svých specializací pro určité sporty. Všechny tyto značky jsou využívány po celém světě. Mezi vlastní značku společnosti například patří Wedze, kterou naleznete na sportovním vybavení včetně oblečení na lyžování a snowboardingu.

### **4.3 Prodejna Decathlon v Hradci Králové**

Prodejna v Hradci Králové byla otevřena 14. června 2013. Pobočka se nachází na okraji Hradce Králové. Umístění prodejny je velmi výhodné, jelikož kdokoliv pojedje do prodejny Tesco a dalších známých obchodů jako jsou např. DM drogerie, New Yorker, Mountfield a další, musí projet kolem prodejny Decathlon. Další výhodou je umístění v blízkosti silnice Hradubická, která spojuje dvě velká východočeské města Hradec Králové a Pardubice.

Velikost prodejní plochy je 2400 m<sup>2</sup>. Kolem prodejny se nachází parkoviště. Vedle prodejny můžou zákazníci také navštívit sportovní hřiště, kde si mohou vyzkoušet některé sportovní náčiní. Větší děti mohou navštívit workoutové hřiště. Otevírací doba prodejny je od 9:00 do 20:00 hodin a je otevřeno 7 dní v týdnu.

#### **4.3.1 HR oddělení v rámci prodejny Hradec Králové**

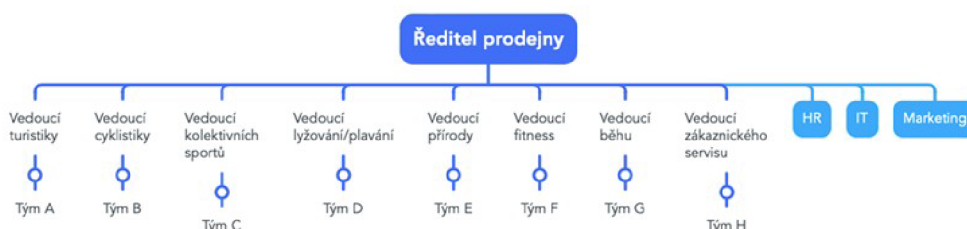
Na prodejně v Hradci Králové mají pouze jednoho zaměstnance z oddělení lidských zdrojů. HR Manažerka je zodpovědná za smlouvy zaměstnanců, daňová prohlášení a vedení personální evidence zaměstnanců.

Ostatní HR pracovníci pracují v české centrále nazývané Backoffice, která sídlí v Praze. Tam se můžete setkat i s dalšími pracovníky se zaměřením na marketing, IT, financování, udržitelnost, zákaznický servis, právo atd. Každý z nich má na starosti jednotlivou oblast z vybraného oboru. Tým řízení lidských zdrojů pomáhá zefektivnit nábor, integrovat nováčky pomocí školicího programu a další věci, které se týkají zaměstnanců. Nyní se Decathlon zabývá především strategií zaměřenou na diversitu na pracovišti.



### 4.3.2 Zaměstnanci

V Hradci Králové je nyní zaměstnáno 90 pracovníků. Většinu zaměstnanců tvoří sportovní poradci (prodavači) na různých odděleních. Sportovní poradce vede jeden až dva lídři na jednotlivých odděleních. Tito lídři zároveň zodpovídají za kvalitu práce odvedené sportovními poradci. Lídři se dále starají o vedení svého týmu, o fungování oddělení z hlediska plánování nabízeného sortimentu a přestaveb oddělení. Počet zaměstnanců v jejich týmu je dán zejména velikostí konkrétního oddělení. Na nejvyšší pozici se nachází ředitel prodejny, který je zodpovědný za celé její fungování. V Decathlonu se můžeme setkat i s interními zaměstnanci jako jsou lidé z oboru HR, IT či Marketing. Organizační struktura společnosti je znázorněna v obrázku číslo 5.



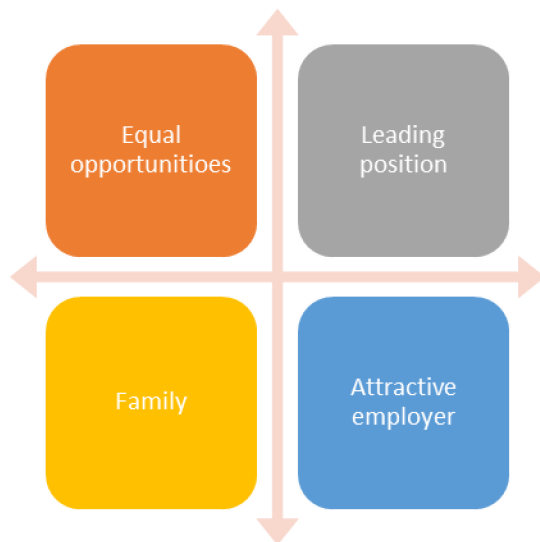
Obrázek 5 - Organizační struktura prodejny

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.4 Zastoupení mužů a žen v Decathlonu ČR

V České republice je problematika rovných příležitostí mužů a žen ve firmách stále více aktuální. Decathlon je jednou z firem, která usiluje o dosažení rovnosti mužů a žen. Ve společnosti mají promyšlenou strategii na období 2023-2026 s názvem Gender balance. Strategie tvoří čtyři hlavní pilíře, jak znázorňuje obrázek 5 níže:

1. Equal opportunities
2. Leading position
3. Family
4. Attractive employer



*Obrázek 6 - Strategie společnosti Decathlon a její pilíře*  
Zdroj: vlastní zpracování

Strategii má na starosti ředitel hradecké prodejny, jeden HR lídr a Payroll lídr (osoba, která vede procesy spojené s výplatou a benefity pro zaměstnance). Na celém projektu se mohou podílet i ostatní zaměstnanci z HR oddělení, ale zároveň zaměstnanci z prodejen, které tohle téma zajímá. Cílem této strategie je dosáhnout 100 % rovných příležitostí pro všechny zaměstnance. K analyzování nynější situace spolupracuje Decathlon s organizací Mama jobs. Společně s týmem HR chtějí vytvořit programy, při nichž se maminky či tatínkové zapojí lépe do procesu ještě při rodičovské dovolené a jejich adaptace je v tomto důsledku až o tři měsíce kratší a o 50 % méně riziková. Integrace rovných příležitostí do firemních procesů může přispět k vyšší spokojenosti zaměstnanců a lepšímu týmovému duchu. To se může pozitivně ukázat na výkonnosti a produktivitě zaměstnanců. Programy na podporu rovných příležitostí mohou pomoci firmě přitáhnout a udržet talentované zaměstnance bez ohledu na jejich pohlaví. Rovněž to může přispět k lepšímu zastoupení žen na vedoucích pozicích.

Nyní je ve společnosti Decathlon v České republice zaměstnáno 56 % sportovních poradkyň, přičemž 4 % jsou na mateřské nebo rodičovské dovolené. Na pozici lídra oddělení, jak znázorňuje tabulka 1 níže menší rozdíl mezi pohlavím, kdy 45 % tvoří ženy a 55 % muži. Zastoupení žen na nejvyšší pozici na prodejně, kterou je lídr

prodejny zaměstnávají pouze 32 % žen, kde 11 % žen je na mateřské či rodičovské. Hlavním důvodem tohoto rozdílu může být například náročnost dané pracovní pozice. Lídři prodejny by měli být velmi flexibilní a v mnoha případech ženy, které mají rodinu, si tuto flexibilitu nemohou dovolit. Pokud se chce vedoucí stát později lídrem prodejny, tak musí být především mobilní. V Decathlonu mobilita znamená, že se musí přestěhovat do jiného města v rámci kariérního růstu. Tato nezbytná podmínka většinou vede k nejistotě žen kvůli rodinným závazkům a raději se této pozice vzdají.

*Tabulka 1 - Zastoupení mužů a žen v Decathlonu ČR*

Zastoupení zaměstnanců	Sportovní poradci	Lídři oddělení	Lídři prodejen	Back Office lídři	Back Office - ostatní pozice
Procento mužů	43 %	55 %	79 %	67 %	34 %
Procento žen	53 %	34 %	7 %	23 %	55 %
Mateřská / rodičovská dovolená	4 %	11 %	14 %	9 %	11 %

Zdroj: interní zdroje Decathlon, 2024

#### 4.4.1 Platové rozdíly mužů a žen

V Decathlonu se vedení zaměřuje na férové odměňování, které pomáhá udržet a motivovat zaměstnance společnosti. Jednou ročně jsou ve společnosti upravovány základní mzdy jednotlivých zaměstnanců na základě zhodnocení individuálního výkonu a výsledků. Součástí odměňování zaměstnanců je tzv. bonus, který se odvíjí od výsledků obchodu a plnění ekologických závazků firmy. Stejně pracovní pozice mají stejnou startovní čáru, kam se v rámci odměňování zaměstnanec posune a jak rychle je jen na každém jednotlivci. Jedním z cílů v odměňování je tzv. důstojná mzda, kterou chce Decathlon zajistit všem svým zaměstnancům, aby si dokázali se svým měsíčním platem užít života a nemuseli se bát každého dalšího měsíce. Zmiňované firmě záleží na rovných příležitostech, a proto si gender pay gap mezi odděleními či obchody hlídají.

#### 4.4.2 Nábory zaměstnanců

Cílem Decathlonu je zaměstnat nadšené a usměvavé sportovce, kteří budou zodpovědní a budou společně se společností překonávat překážky. Již při náboru zaměstnavatel zdůrazňuje důležitost rovných příležitostí pro dosažení rovnocenné odměny za stejnou práci a pro zajištění rovného zacházení v zaměstnání. Každý jednotlivec, kterého zaměstnají, musí 100% pracovat v hodnotách Decathlonu a musí splňovat 4 náborová kritéria: VITALITA, ZODPOVĚDNOST, AUTENTICITA, VELKORYSOST. Je tedy zřejmé, že nedochází k diskriminaci v rámci pohlaví, náboženství, sexuální orientace apod., ale záleží pouze na splnění výše uvedených kritérií.

Nábor zaměstnanců bez ohledu na vzdělání může být další výhodou vybrané společnosti. Záleží především na osobnosti daného člověka, který má potenciál a talent k vedení lidí. Nicméně, v některých oblastech práce může být vzdělání vhodné pro úspěšné plnění pracovních úkolů. Jelikož se jedná o nadnárodní společnost, tak znalost cizího jazyka je klíčovým faktorem na vyšších pracovních pozicích.

## **5 Dotazníkové šetření na rovné příležitosti mužů a žen ve vybrané společnosti**

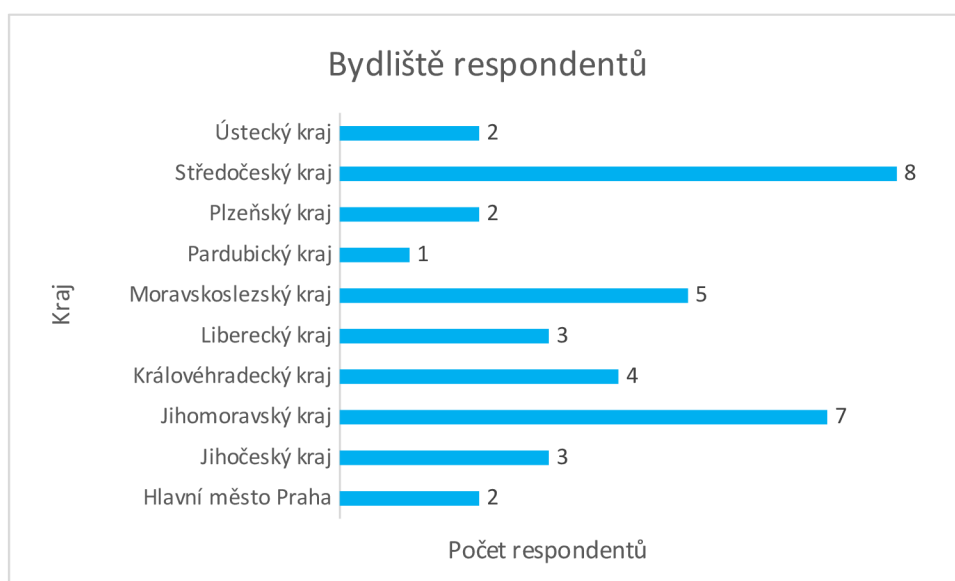
S ohledem na naplnění hlavního cíle práce bylo ve vybraném podniku realizováno primární dotazníkové šetření, ve kterém bylo respondentům položeno celkem 15 otázek. Společnost zaměstnává celkem 110 maminek, kterým byl elektronický dotazník odeslán pomocí soukromého e-mailu. Návratnost dotazníku byla 34,6 % z celkového počtu 107 oslovených zaměstnanců. Výzkum byl proveden se souhlasem a částečným dozorem zaměstnankyně z HR oddělení. Sběr dat probíhal v období od 14. 2. 2024 do 10. 3. 2024.

Dotazník je koncipován následovně. Nejprve začíná krátkou promluvou k respondentům, kde autorka upozorňuje především na anonymitu realizovaného šetření. Dotazník autorka připravovala na základě požadavků HR týmu k získání dat pro projekt Gender Balance. První tři otázky dotazníku se zabývají základními informacemi o respondentovi (identifikační otázky). Další část otázek se zaměřuje na názory maminek a jejich postavení ve společnosti. V poslední otevřené otázce jsou maminky dotázány, jakým způsobem chtějí se zaměstnavatelem komunikovat při rodičovské či mateřské dovolené. Úplné znění dotazníku je obsaženo v příloze č. 1.

## 5.1 Vyhodnocení realizovaného šetření

V této podkapitole se autorka věnuje analýze jednotlivých otázek v předkládaném dotazníku.

### 1. otázka: Ve kterém kraji bydlíte?

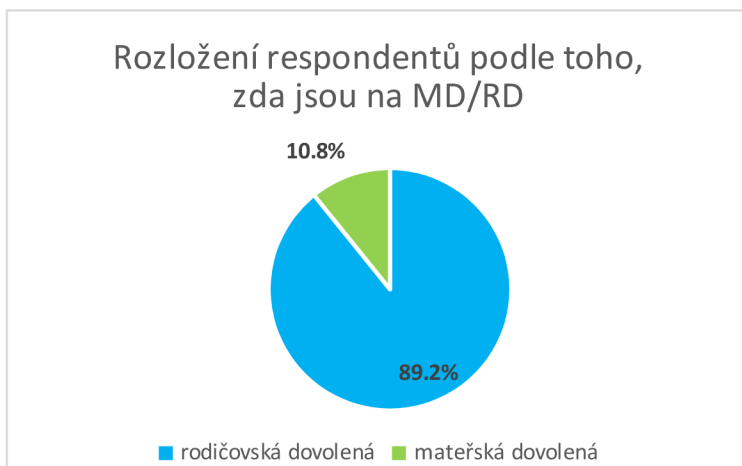


Obrázek 7 - Bydliště respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu výše lze konstatovat, že primárního šetření se účastnily především maminky ze Středočeského a Jihočeského kraje. S ohledem na toto zastoupení respondentů nebude společnost schopna zjistit potřeby maminek z Karlovarského, Olomouckého, Zlínského kraje a Vysočiny, jelikož ani jedna z maminek na dotazník nezareagovala.

## 2. otázka: Jste na mateřské nebo rodičovské dovolené?

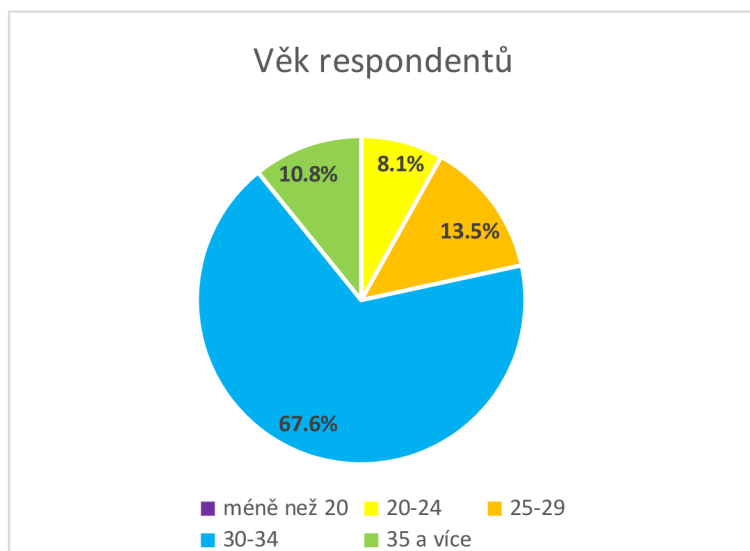


Obrázek 8 - Rozložení respondentů podle toho, zda jsou na MD/RD

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 8 výše je patrné, že maminek na rodičovské dovolené je ve firmě značně více. Zaměstnavatel by měl mít vždy na paměti, že mateřská a rodičovská dovolená jsou důležité pro vytvoření rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Jejich podpora může vést k větší loajalitě zaměstnanců a lepší pracovní atmosféře.

## 3. otázka: Která z níže uvedených kategorií zahrnuje Váš věk?



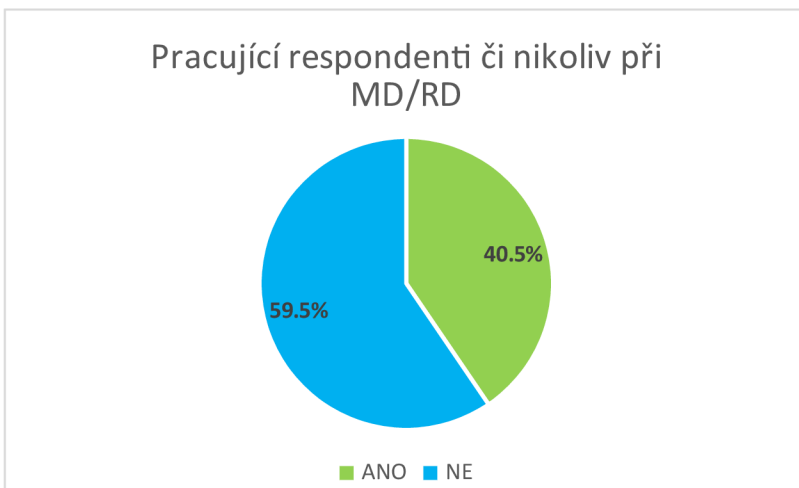
*Obrázek 9 - Věk respondentů*

Zdroj: vlastní zpracování

Různé věkové skupiny matek mohou mít odlišné potřeby v souvislosti s péčí o dítě a návratem do práce. Například mladé matky mohou čelit výzvám týkajícím se financí a podpory, zatímco starší matky mohou mít obavy ohledně návratu do práce po delší pauze. Z tohoto důvodu bylo vhodné pro výzkum zjistit, do jaké kategorie maminky patří. Věková hranice v dotazníku byla rozdělena podle průměrného věku odchodu na mateřskou a rodičovskou dovolenou. Jak je uvedeno na obrázku 9 největší zastoupení tvoří maminky od 30 do 34 let (67,6 %), následují zaměstnanci věkové skupiny 25-29 let (13,5 %), třetí nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci ve věkovém rozmezí 35 a více let (10,8 %) a nejméně početnou skupinu tvoří věkové rozmezí 20-24 let (8,1 %). Volbu méně než 20 let nikdo z oslovených respondentů nezvolil.

#### **4. otázka: Pracujete při mateřské/rodičovské dovolené?**



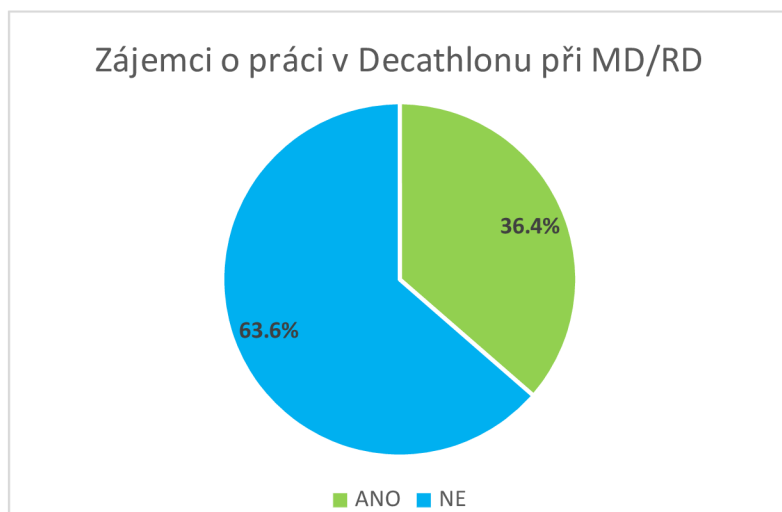


Obrázek 10 - Pracující respondenti či nikoliv při MD/RD  
Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 10 výše je zřejmé, že více maminek nepracuje (59,5 %), než pracuje (40,5 %) při mateřské či rodičovské dovolené.

#### **5. otázka: Chtěl/a byste během MD/RD pracovat v Decathlonu?**

Na 5. otázku byly dotazovány pouze maminky, které na předešlou otázku odpověděli možností NE.

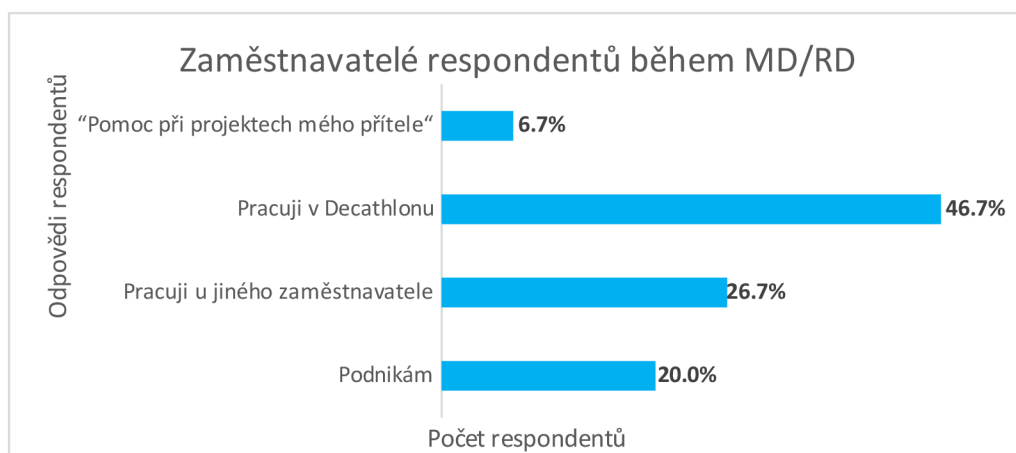


Obrázek 11 - Zájemci o práci v Decathlonu při MD/RD

Zdroj: vlastní zpracování

Při rodičovské by více respondentů nechtělo pracovat v Decathlonu. Pouze 36,4 % by mělo zájem o práci u zaměstnavatele při rodičovské dovolené.

## 6. otázka: Pro jakého zaměstnavatele při MD/RD pracujete?



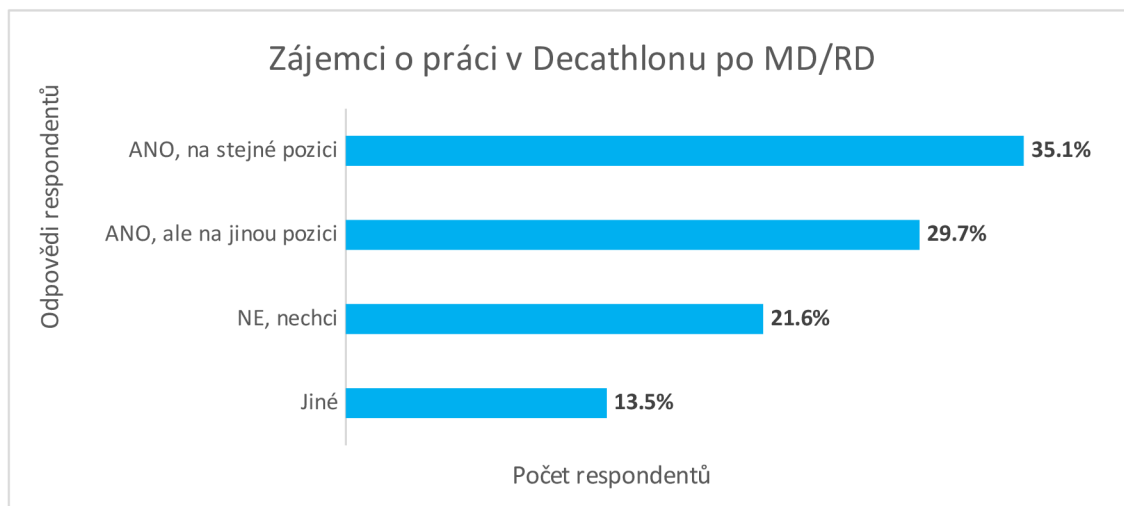
Obrázek 12 - Zaměstnavatelé respondentů během MD/RD

Zdroj: vlastní zpracování

Jak uvádí obrázek 12, průzkum dále ukázal, že 46,7 % respondentek, které během mateřské či rodičovské pracují, působí u svého zaměstnavatele. Nemalá část maminek, ale pracuje u jiného zaměstnavatele či podniká. Jedna z respondentek uvádí, že pomáhá při projektech svého partnera. Problém maminek nepracujících

u svého původního zaměstnavatele nemusí být v tom, že zaměstnavatel nenabízí práci, ale spíše není schopen přizpůsobit práci pro jejich nynější potřeby.

### **7. otázka: Chtěl/a byste po MD/RD zůstat (pokud již pracujete) nebo se vrátit do Decathlonu?**



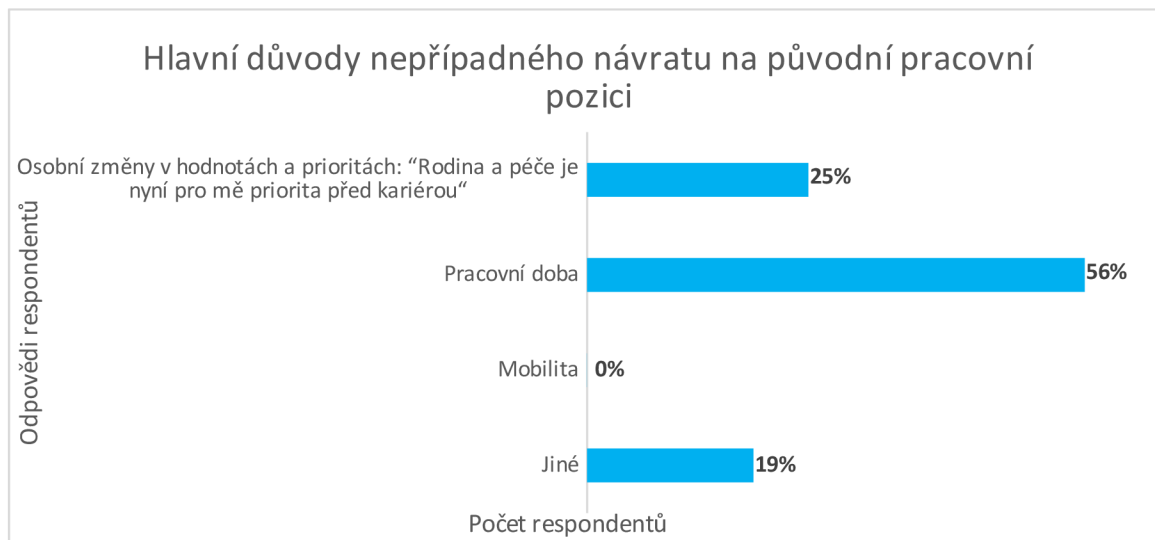
*Obrázek 13 - Zájemci o práci v Decathlonu po MD/RD*

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 13 výše lze vidět, že 64,8 % maminek se po mateřské či rodičovské chtějí vrátit zpět do Decathlonu. Díky možnosti "jiné", byla autorka seznámena s hlavními důvody, proč se maminky nechtějí vrátit do Decathlonu. Hlavní důvod byl, že jim nevyhovuje vzdálenost a pracovní doba společnosti. Dvě maminky uvedly, že by se rády vrátily do Decathlonu, ale pouze s upravenými pracovními podmínkami. Tři respondentky zatím nevědí, zda se k původnímu zaměstnavateli chtějí vrátit či nikoliv.

### **8. otázka: Mohl/a byste prosím blíže specifikovat hlavní důvody, kvůli kterým byste se nemohl/a vrátit na původní pracovní pozici?**

Následující otázka byla kladena pouze respondentkám, které odpověděli v předcházející otázce, že se chtějí vrátit na jinou pracovní pozici či zvolily možnost jiné.



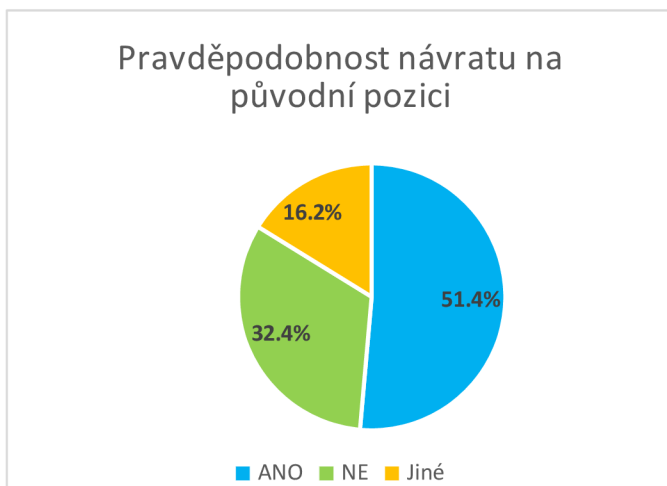
Obrázek 14 - Hlavní důvody nepřípadného návratu na původní pracovní pozici

Zdroj: vlastní zpracování

Jak znázorňuje obrázek 14, celkově lze konstatovat, že pracovní doba a osobní změny v hodnotách a prioritách jsou hlavními důvody, které ovlivňují schopnost respondentů vrátit se na původní pracovní pozici. Vysoká procenta u pracovní doby ukazují, že mnoho respondentů považuje pracovní dobu za klíčový faktor, který ovlivňuje jejich schopnost vrátit se na původní pracovní pozici. Mohou mít omezení ve svém časovém plánu kvůli osobním závazkům nebo změnám ve své životní situaci. Je také zajímavé poznamenat, že mobilita se zdá být méně významným faktorem. Díky možnosti "jiné" měly maminky možnost napsat více svých důvodů, proč by se nemohly vrátit na svoji původní pozici. Pracovní doba, která zahrnuje práci o víkendech a proměnlivé časy dopoledne a odpoledne, je neslučitelná s požadavky na rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem. Navíc, nedostatek možnosti práce z domova omezuje flexibilitu a schopnost respondentů lépe řídit svůj pracovní čas tak, jak by bylo pro ně nejvhodnější. Další odpověď byla mířena na pozici ředitelky prodejny, kde respondentka zmiňuje, že pracovní doba

a vytížení na dané pozici nelze skloubit s rodinným životem oproti jiným pozicím ve společnosti.

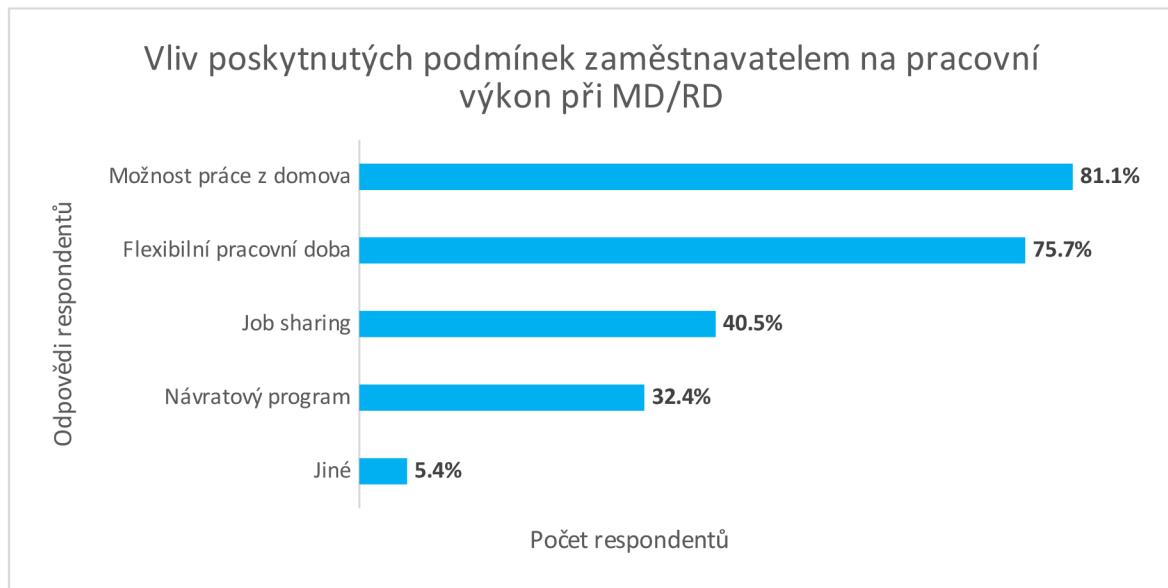
**9. otázka: Pokud by nebyla možnost se vrátit na původní pozici, vrátil/a byste se?**



*Obrázek 15 - Graf pravděpodobnosti návratu na původní pozici respondentů*  
Zdroj: vlastní zpracování

Jak uvádí obrázek 15, polovina respondentů uvedla, že by se mohla vrátit na původní pracovní pozici. Tato skupina pravděpodobně nevidí žádné závažné překážky nebo důvody, proč by se neměla vrátit. Třetina respondentů se neplánuje vrátit na svou původní pracovní pozici. To může naznačovat, že mají závažné důvody, jako jsou změny v jejich životní situaci nebo pracovních podmínkách, které brání jejich návratu. Tato kategorie obsahuje různorodé odpovědi, které naznačují, že návrat na původní pozici závisí na různých faktorech, jako je nabízená pozice, časové možnosti a finanční ohodnocení. Někteří by se mohli vrátit na jinou pozici, pokud by byla vhodná a dobře se skloubila s jejich osobními závazky, zejména pokud jde o péči o děti.

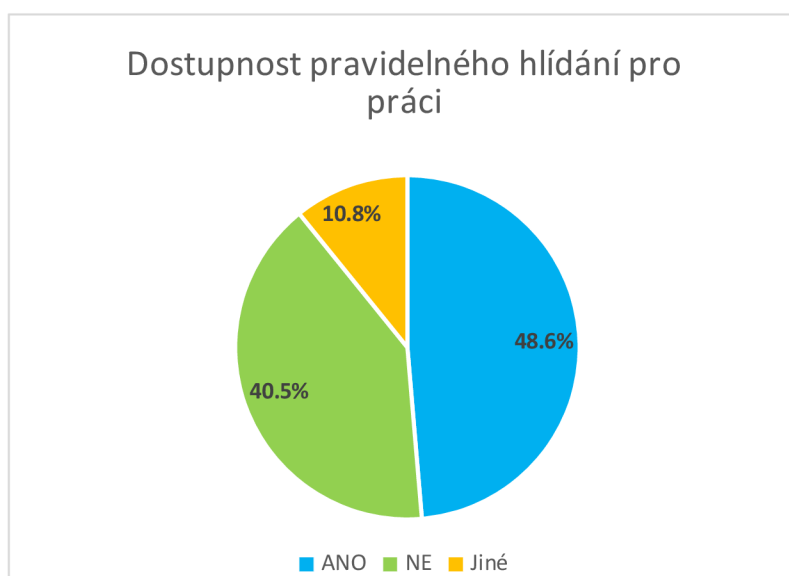
**10. otázka: Jaké podmínky poskytnuté ze strany zaměstnavatele by Vám pomohly/umožnily výkon práce při MD/RD? (možnost zaškrtnutí více odpovědí)**



*Obrázek 16 - Vliv poskytnutých podmínek zaměstnavatelem na pracovní výkon při MD/RD*  
Zdroj: vlastní zpracování

Jak uvádí obrázek 16, možnost práce z domova byla respondenty nejčastěji zmiňovaná (81,1 %). Práce z domova umožňuje zaměstnancům pracovat efektivně z domova, což je obzvláště užitečné pro rodiče, kteří potřebují být doma s dětmi během mateřské nebo rodičovské dovolené. Flexibilní pracovní doba (75,7 %) byla také často uváděna a zdá se být velmi efektivní pro respondenty. Sdílené pracovní místo je méně často uvedeno, ale stále je považováno za užitečné. Návratový program naznačuje, že je důležitý, i když v menší míře. Individuální přístup pro jednotlivé pracovní pozice ze strany zaměstnavatele je také významný, jak naznačují odpovědi v kategorii "Jiné".

**11. otázka: Máte možnost využívat/obstarat si pravidelné hlídání, které Vám umožní věnovat se práci?**



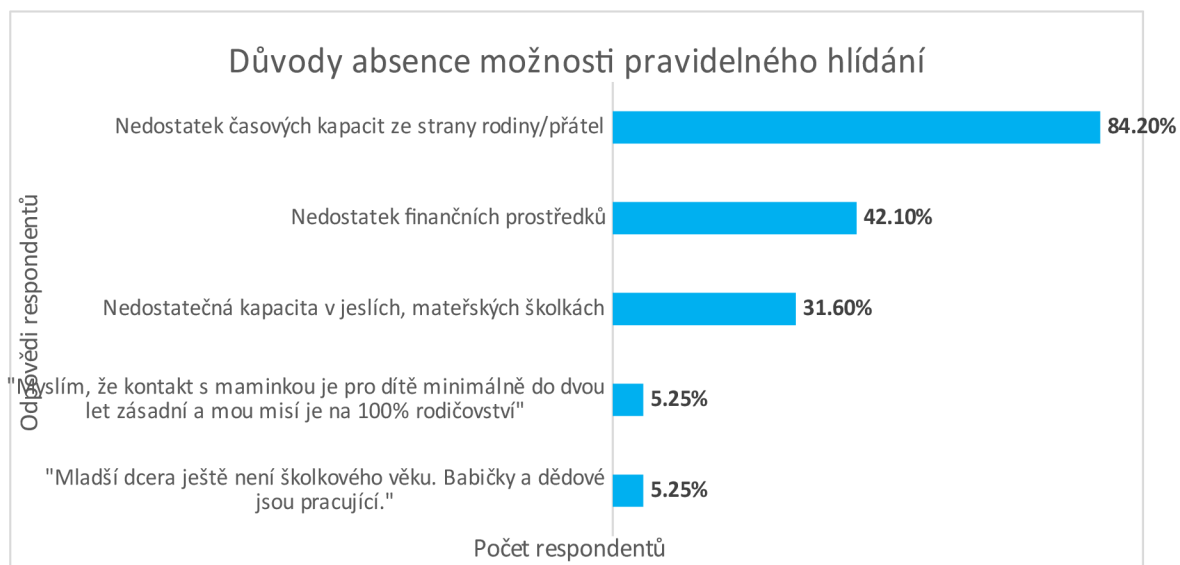
*Obrázek 17 - Dostupnost pravidelného hlídání pro práci*

Zdroj: vlastní zpracování

Jak značí obrázek 17, téměř polovina respondentů má možnost využívat pravidelné hlídání, které jim umožňuje věnovat se práci. To naznačuje, že mají přístup k dostatečnému podpůrnému mechanismu pro péči o děti během své pracovní doby. Druhá velká část respondentů (40,5 %) nemá možnost využívat pravidelné hlídání, což může být značnou překážkou při kombinaci péče o děti a pracovních povinností. Možnost jiné obsahuje různé odpovědi, které ukazují na různorodé situace respondentů. Někteří si nejsou jisti, zda mají možnost využívat pravidelné hlídání, jelikož se zatím tímto tématem příliš nezabývali. Jiní mají možnost využívat hlídání, ale s omezeními, jako je omezený čas nebo možnost pracovat nepravidelně. Existují také odpovědi naznačující, že možnost využívat hlídání závisí na velikosti případného úvazku. Jedna z respondentek uvedla, že se střídá v péči o dítě s manželem.

**12. otázka: Z jakého důvodu nemáte možnost pravidelného hlídání? (možnost zaškrtnutí více odpovědí)**

Na otázku 12 odpovídaly pouze maminky, které v otázce 11 odpověděly, že nemají možnost pravidelného hlídání či zvolily možnost "jiné".



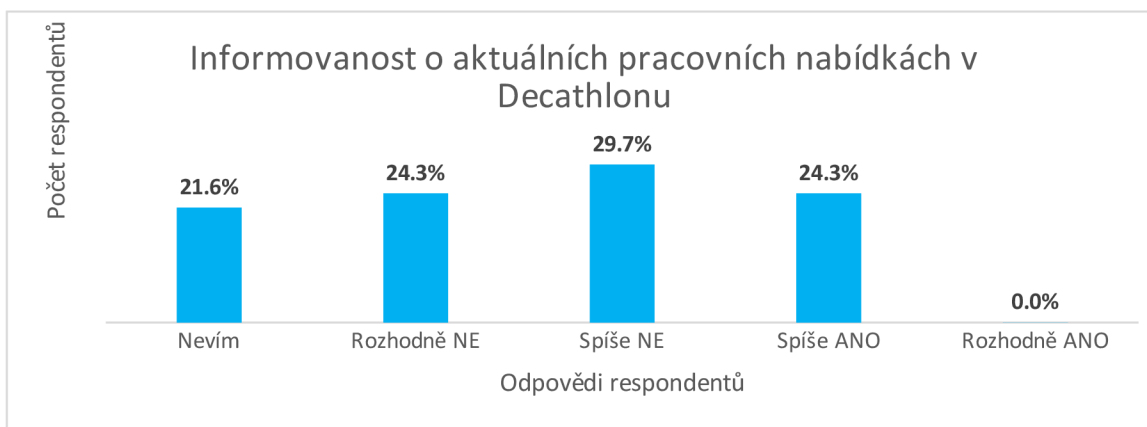
Obrázek 18 - Důvody absence možnosti pravidelného hlídání

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze pozorovat na obrázku 18, nejčastějším důvodem nedostatku možnosti pravidelného hlídání je nedostatek časových kapacit ze strany rodiny a přátel (84,2 %), následovaný nedostatkem finančních prostředků (42,1 %) a nedostatečnou kapacitou v jeslích a mateřských školách (31,6 %). "Myslím, že kontakt s maminkou je pro dítě minimálně do dvou let zásadní a mou misí je na 100% rodičovství" (5,25 %): Tato odpověď ukazuje na rozhodnutí rodičů věnovat se plně péči o dítě a minimalizovat externí hlídání.

**13. otázka: Jste podle Vás dobře informován/a o aktuálních pracovních nabídkách, jež jsou v Decathlonu k dispozici?**

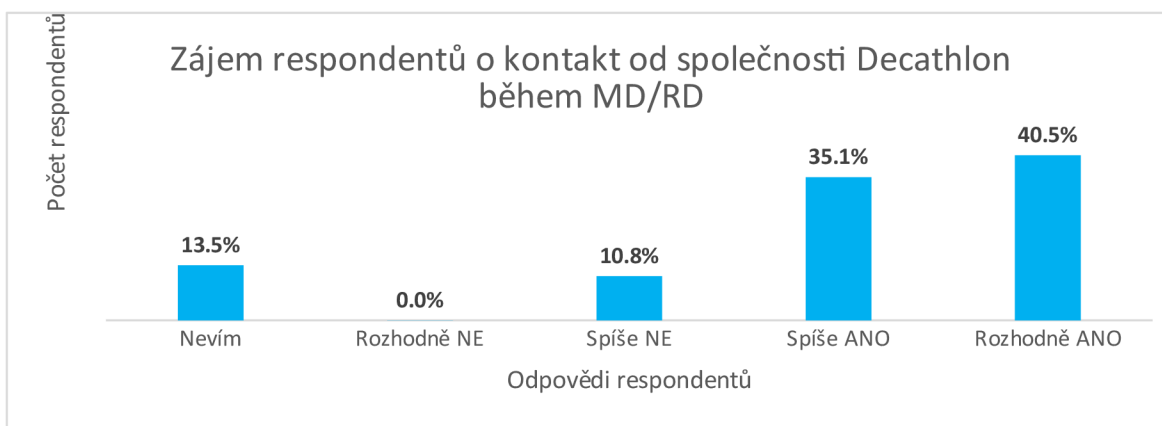




Obrázek 19 - Informovanost o aktuálních pracovních nabídkách v Decathlonu  
Zdroj: vlastní zpracování

Jak uvádí obrázek 19, tak většina respondentů má pochybnosti o své informovanosti o aktuálních pracovních nabídkách v Decathlonu, přičemž menší část respondentů se domnívá, že jsou spíše dobře informováni.

**14. otázka: Máte zájem o to, aby Vás Decathlon na mateřské/rodičovské dovolené kontaktoval (např. pro zajištění pravidelného kontaktu a poskytnutí informací o dění ve společnosti)?**



Obrázek 20 - Zájem respondentů o kontakt od společnosti Decathlon během MD/RD  
Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 20 lze konstatovat, že většina respondentů projevuje zájem o kontaktování ze strany Decathlonu během mateřské/rodičovské dovolené, přičemž menší část respondentů není zcela rozhodnuta nebo neví, zda by měla zájem. Nikdo z respondentů rozhodně nevyjádřil odmítnutí této možnosti.

**15. otázka: Jakým způsobem chcete s Decathlonem sdílet nápady, připomínky apod.? (otevřená otázka)**

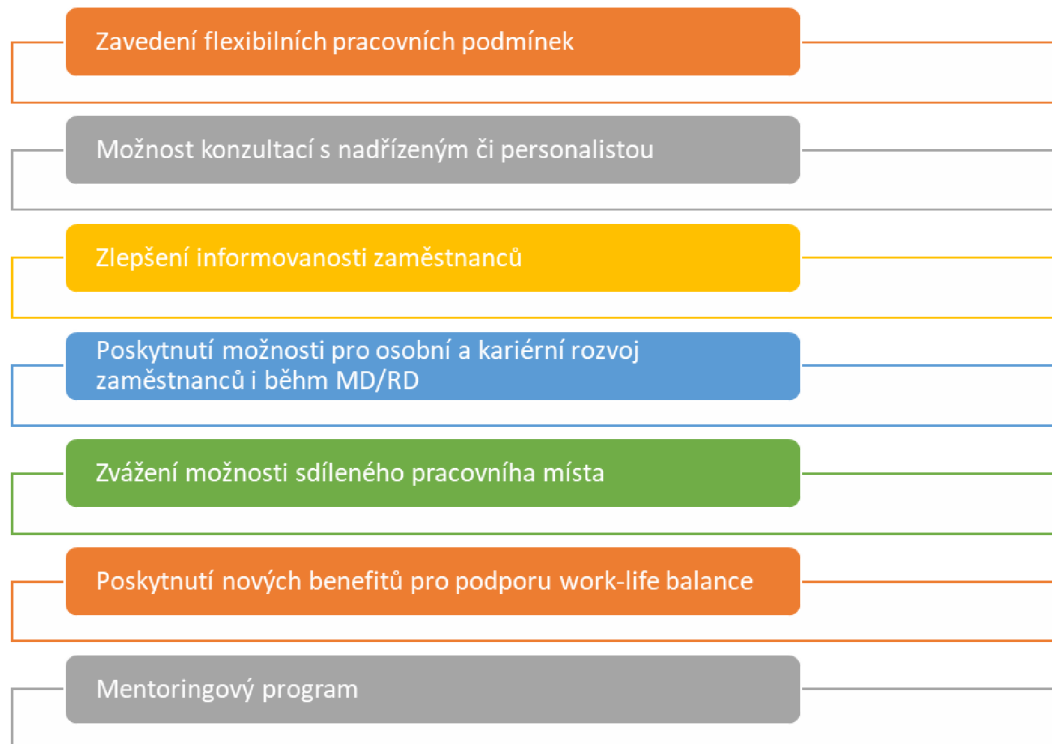
Celkově lze říci, že respondenti mají různé preference ohledně způsobu sdílení nápadů a připomínek s Decathlonem. Značný počet respondentů preferuje komunikaci se společností prostřednictvím e-mailů. Další velká část by ráda komunikovala různými komunikačními kanály, kterými Decathlon komunikuje (e-mail, chat, telefon, facebook, videohovor) či dokonce i osobně v rámci skupinového setkání i s ostatními maminkami. Někteří respondenti preferují osobní setkání s Decathlonem pro sdílení nápadů. Malá část respondentů si nejsou jisti, jaký způsob preferují. Velmi malá část respondentů neprojevila zájem o sdílení nápadů či připomínek během mateřské/rodičovské dovolené.

## **6 Shrnutí a zhodnocení výsledků dotazníkového šetření a následná doporučení**

Následující kapitola práce je věnována výsledkům dotazníkového šetření realizovaném ve vybrané společnosti. V primárním šetření odpovídaly pouze maminky, kdy velká část z nich pochází ze Středočeského a Jihočeského kraje. Karlovarský, Olomoucký, Zlínský kraj a Vysočina nebyly výzkumem dostatečně zastoupeny, což může omezit celkovou reprezentativnost předkládaných výsledků. Výrazně více respondentek je na rodičovské dovolené, než na mateřské. Nejvíce respondentů spadá do věkové kategorie 30-34 let.

Z výzkumu vyplývá, že méně, než polovina respondentů má zájem pracovat v Decathlonu během mateřské/rodičovské dovolené. To může naznačovat nesoulad mezi očekáváními a nabídkou pracovních podmínek u tohoto zaměstnavatele. Většina respondentů, kteří jsou na mateřské/rodičovské dovolené a pracovali v Decathlonu, se po této dovolené chtějí vrátit zpět do firmy, což může být pozitivním signálem ohledně pracovního prostředí v Decathlonu. Hlavními důvody, proč se nevracejí zaměstnanci na původní pozici je pracovní doba a osobní změny v hodnotách a prioritách. To ukazuje na důležitost flexibility. Jako nejčastěji nabízené formy podpory ze strany zaměstnavatele by maminky uvítaly možnost práce z domova a flexibilní pracovní dobu. Značná část respondentů nemá možnost pravidelného hlídání, což může být významnou překážkou při kombinaci práce a péče o děti. Mnohé respondentky uvedly, že nejsou dobře informovány o aktuálních pracovních nabídkách v Decathlonu, což může ovlivnit jejich možnost návratu do práce po mateřské/rodičovské dovolené. S návazností na tento fakt respondentky projevily velký zájem o kontaktování ze strany Decathlonu během mateřské/rodičovské dovolené. Maminky mají různé preference ohledně způsobu komunikace se zaměstnavatelem, důraz však kladou na e-mailovou komunikaci a osobní setkání.

Na základě výsledků výzkumu a analýzy potřeb a preferencí matek během mateřské/rodičovské dovolené by autorka zaměstnavateli doporučila následující, jak uvádí obrázek 21 níže:



*Obrázek 21 - Souhrn doporučení pro zlepšení stávající situace*  
Zdroj: vlastní zpracování

Implementace těchto opatření by mohla zahrnovat zavedení flexibilních pracovních podmínek, jako je možnost práce z domova nebo flexibilní pracovní doba, což by rodičům umožnilo lépe skloubit práci s péčí o děti. Dále by bylo vhodné zajistit pravidelnou komunikaci o firemních akcích a nabídnout možnost konzultací s personalistou nebo vedoucím. Zlepšení komunikace také zajistí, aby zaměstnanci byli dobře informováni o aktuálních pracovních nabídkách ve firmě, a to i během mateřské/rodičovské dovolené. Poskytnutí možností pro osobní a profesní rozvoj zaměstnanců i v období mateřské/rodičovské dovolené, jako jsou online kurzy, školení nebo returnship programy, by pomohlo udržet jejich profesní růst. Zvážení možnosti sdíleného pracovního místa, zejména u vedoucích pozic, by mohlo poskytnout flexibilitu pro rodiče. Poskytnutí finančních benefitů, jako jsou příspěvky na školné/školné, stravenky na dětská zařízení nebo příspěvek na soukromé školky a jesle, by rodičům usnadnilo finanční zátěž. A nakonec, pořádání mentoringových programů, ve kterých zkušenosti zaměstnanci mohou novým rodičům poskytnout podporu a radu ohledně skloubení práce a rodiny, by bylo velmi užitečné pro rozvoj pracovních dovedností a adaptaci na novou životní fázi.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo na základě literární rešerše a analýzy stávajícího stavu problematiky rovných příležitostí mužů a žen ve vybrané společnosti, formulovat vhodná doporučení, která by přispěla k vylepšení pracovního prostředí pro zaměstnance po návratu z mateřské či rodičovské dovolené. V rámci této práce byla autorka realizována analýza primárních dat z realizovaného průzkumu mezi vybranými zaměstnanci společnosti. Výsledky šetření naznačují, že faktory, jako jsou nedostatečné finanční prostředky či nemožnost hlídání ze strany rodiny, jsou hlavním důvodem, proč maminky nemají možnost pravidelného hlídání dětí. Zároveň bylo zjištěno, že by maminky nejvíce ocenily možnost práce z domova nebo flexibilní pracovní dobu.

Přestože bylo dosaženo významných zjištění, obsahuje tato studie určitá omezení. Jedním z hlavních omezení byla malá účast dotazovaných maminek. Navzdory tomuto omezení poskytují výsledky dotazníkového šetření důležité poznatky pro HR oddělení a ředitele prodejen, kteří mohou podmínky pro maminky vylepšit. Autorka doporučuje, aby se ve společnosti zaměřili především na zlepšení komunikace s rodiči na mateřské či rodičovské dovolené. Dále by autorka zvažila možnost zavedení sdíleného pracovního místa, které by rodičům umožnilo pokračovat v práci i během rodičovské dovolené. Vzhledem k tomu, že téma rovných příležitostí je velmi aktuální, tak je důležité provádět pravidelné aktualizace a revize strategie firmy, aby společnost udržela konkurenceschopnost.

Celkově lze tedy konstatovat, že tato bakalářská práce se svými doporučeními a návrhy pomůže firmě k lepšímu porozumění potřeb rodičů.

## Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů, Moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BENATAR, David, 2016. *Druhotný sexismus: o genderovém teroru proti mužům*. Praha: Dauphin. ISBN 978-80-7272-851-0.
- CEO. What is gender mainstreaming?. Online. ©2024 In: *Council of Europe*. Dostupné z: <https://www.coe.int/en/web/genderequality/what-is-gender-mainstreaming>. [citováno 2023-12-20].
- ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, Klára, Šárka HOMFRAY a Jana SKALKOVÁ, 2022. *Nástroje sladování osobního a pracovního života z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3341-3.
- ČSÚ. Gender: Základní pojmy. Online. 29. 2. 2016 [2016-02-29]. In: *Český statistický úřad*. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/gender/gender\\_pojmy](https://www.czso.cz/csu/gender/gender_pojmy). [citováno 2023-12-20].
- ČSÚ. Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. Online. 16. 2. 2024 [2024-02-16]. In: *Český statistický úřad*. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&vyhltext=ekonomicky+aktivn%C3%AD+%C5%BEeny&bkvt=ZWtvbm9taWNreSBha3Rpdm7DrSDFvmVueQ..&katalog=all&skupId=426&pvo=ZAM01-A&str=v179>. [citováno 2024-02-16].
- ČSÚ. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - prosinec 2023. Online. 1. 2. 2024 [2024-02-01] In: *Český statistický úřad*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2023>. [citováno 2024-02-01].
- ČTK. Česko trápí nedostatek jeslí a školek, v žebříčku EU je na předposledním místě. Online. 23. 09. 2019, [2019-09-23]. In: *Euractiv*. Dostupné z:

<https://euractiv.cz/section/ekonomika/news/cesko-trapi-nedostatek-jesli-a-skolek-v-zebricku-eu-je-na-predposlednim-miste/>. [citováno 2024-01-01].

DESVAUX, Georges, Sandrine DEVILLARD, Eric LABAYE, Cecile KOSSOFF, Sandra SANCILER SULTAN a Alix ZELICOURT. Women Matter: Ten years of insights on gender diversity. Online. 4. 10. 2017 [2017-10-04]. In: *McKinsey & Company*. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity>. [citováno 2023-11-12].

EUROSTAT. Zaměstnání na částečný úvazek jako procento celkové zaměstnanosti podle pohlaví a věku (%). Online. 27. 4. 2023, [2023-04-27]. In: *Evropské statistiky*. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_eppga\\_custom\\_8949121/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_eppga_custom_8949121/default/table?lang=en). [citováno 2023-11-12].

EUROSTAT. Statistika rozdílů v odměňování žen a mužů. Online. 9. 08. 2023, [2023-08-09]. In: *Evropské statistiky*. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics). [citováno 2023-11-12].

HIBOB. Diversity management. Online. ©2024 In: *HiBob*. Dostupné z: <https://www.hibob.com/hr-glossary/diversity-management/> [citováno 2023-11-05].

HUNT, Vivian Dame, Denis LAYTON a Sara PRINCE. Why diversity matters. Online. 1. 1. 2015, [2015-01-01]. In: *McKinsey & Company*. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters>. [citováno 2023-11-05].

JANOŠOVÁ, Lucie, Marcel NAVRÁTIL a Adam VALÍČEK. Rodičovství jako příležitost pro zaměstnavatele i zaměstnance. Online. ©2023. In: *Trexima*. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/wp-content/uploads/prirucka-md-rd-web.pdf>. [citováno 2023-11-05].



- JARCOVSKÁ, Lucie a Kateřina Lišková, 2023. *Feministkou snadno a rychle*. Praha: Euromedia Group. Universum. ISBN 978-80-242-8740-9.
- KŘÍŽKOVÁ, Alena a Kristýna POSPÍŠILOVÁ, 2023. Za stejnou práci stejná odměna? Genderová rovnost v odměňování v různých kontextech trhu práce. online. *Sociologický časopis*, 59. roč., č. 1, s. 31-63. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2791348156/E4AF59A484B147E6PQ/1?accountid=1711>
- LAUDER, Silive, 2023. *V pasti pohlaví: o politice, péči, sexu, násilí a postavení žen v Česku*. Brno: Host. ISBN 978-80-275-1590-5.
- LENNON, Kathleen a Rachel ALSOP, 2020. *Gender theory in troubled times*. Cambridge: Polity. ISBN 978-0-7456-8301-0.
- MACH, Jiří. Začínající učitel má o tisíce víc než kolegyně. Je jich málo. Online. 20. 10. 2017 [2017-10-20]. In: *Právo*. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/domaci-zacinajici-ucitel-ma-o-tisice-vic-nez-kolegyně-je-jich-malo-40048804>. [citováno 2024-01-02].
- MATUŠČÁKOVÁ, ŠIFRA Zuzana. Jak usnadnit návrat z rodičovské dovolené? Řešením je zkrácený úvazek či job sharing. Online. 7. 2. 2021 [2021-02-07]. In: *Forbes*. Dostupné z: <https://www.forbes.sk/zlepsit-podmienky-pre-pracujucich-rodicovsa-oplati-flexibilita-je-viac-ako-peniaze/>. [citováno 2023-11-05].
- MIHALÍKOVÁ, Terezie. Co je program returnship? Online. 17. 1. 2020 [2020-01-17]. In: *Pracuje mamy*. Dostupné z: <https://www.pracujucemamy.sk/blog/returnship/>. [citováno 2023-11-05].
- PODEHRADSKÝ, Ondřej. Novela zákoníku práce mění pravidla dohod i home office. Online. 19. 9. 2023 [2023-09-19]. In: *E-consulting*. Dostupné z: <https://www.e-cons.cz/post/novela-zakoniku-prace-meni-pravidla-dohod-i-home-office>. [citováno 2023-11-05].
- SČÍTÁNÍ. Výsledky. Online. In: *Český statistický úřad*. Dostupné z: <https://scitani.gov.cz/vysledky>. [citováno 2023-11-12].

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

TOJEROVNOST. Strategie 2021 – 2030. Online. ©2024. Odbor rovnosti žen a mužů úřadu vlády ČR. Dostupné z: <https://www.tojеровnost.cz/cs/strategie-rovnosti-zen-a-muzu/>. [citováno 2023-11-12].

TOMŠEJ, Jakub 2020. *Diskriminace na pracovišti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1014-8.

## Seznam příloh

Příloha A	Vzor dotazníku.....	62
-----------	---------------------	----

# Příloha A Vzor dotazníku

## Dotazník pro rodiče na mateřské a rodičovské dovolené ve společnosti Decathlon

Milá maminko/tatínku,

Jmenuji se Martina Svatošová a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Ekonomické fakultě v Liberci. Ve volném čase pracuji v Decathlonu, kde jsem dostala možnost spolupracovat na projektu Gender Balance. V rámci své bakalářské práce na téma „Rovné příležitosti mužů a žen na pracovišti“ se na Vás obracím s prosbou o vyplnění anonymního dotazníku.

Cílem tohoto dotazníku je zjištění stávající situace v rámci zaměstnávání rodičů při/po mateřské či rodičovské dovolené ve firmě Decathlon. Závěry tohoto dotazníku budou sdíleny s Vaším zaměstnavatelem tak, aby mohl lépe připravit podmínky pro návrat rodičů zpět do pracovního procesu a usnadnit jim tak jejich cestu.

Děkuji Vám předem za Váš čas, ochotu a pomoci.

**Pro souhlas použití Vašich odpovědí pro projekt Gender Balance zaškrtněte “ANO”**

### **1. otázka: Ve kterém kraji bydlíte?**

- a) Hlavní město Praha
- b) Jihočeský kraj
- c) Jihomoravský kraj
- d) Karlovarský kraj
- e) Kraj Vysočina (Jihlavský)
- f) Královéhradecký kraj
- g) Liberecký kraj
- h) Moravskoslezský kraj
- i) Olomoucký kraj

- j) Pardubický kraj
- k) Plzeňský kraj
- l) Středočeský kraj
- m) Ústecký kraj
- n) Zlínský kraj

**2. otázka: Jste na mateřské nebo rodičovské dovolené?**

- a) mateřská dovolená
- b) rodičovská dovolená

**3. otázka: Která z níže uvedených kategorií zahrnuje Váš věk?**

- a) méně než 20
- b) 20-24
- c) 25-29
- d) 30-34
- e) 35 a více

**4. otázka: Pracujete při mateřské/rodičovské dovolené?**

- a) NE, nepracuji
- b) ANO, pracuji

*Pokud zvolí u 4. otázky možnost b):*

**5. otázka: Chtěl/a byste během MD/RD pracovat v Decathlonu?**

- a) ANO
- b) NE

*Pokud zvolí u 4. otázky možnost a):*

**6. otázka: Pro jakého zaměstnavatele při MD/RD pracujete? (možnost zaškrtnutí více odpovědí)**

- a) Pracuji v Decathlonu
- b) Pracuji u jiného zaměstnavatele
- c) Podnikám

d) Jiné - prosím specifikujte

**7. otázka: Chtěl/a byste se po MD/RD vrátit do Decathlonu?**

- a) ANO, na stejnou pozici
- b) ANO, ale na jinou pozici
- c) NE, nechci
- d) Jiné – prosím specifikujte

*Pokud zvolí u 7. otázky možnost b) nebo d):*

**8. otázka: Mohl/a byste prosím blíže specifikovat hlavní důvody, kvůli kterým byste se nemohl/a vrátit na původní pracovní pozici? (možnost zaškrtnutí více odpovědí)**

- a) Pracovní doba
- b) Mobilita
- c) Osobní změny v hodnotách a prioritách: "Rodina a péče je nyní pro mě prioritou před kariérou"
- d) Jiné – prosím specifikujte

**9. otázka: Pokud by nebyla možnost se vrátit na původní pozici, vrátil/a byste se?**

- a) ANO
- b) NE
- c) Jiné – prosím specifikujte

**10. otázka: Jaké poskytované podmínky ze strany zaměstnavatele by Vám pomohly/umožnily výkon práce při MD/RD? (možnost zaškrtnutí více odpovědí)**

- a) Flexibilní pracovní doba
- b) Možnost práce z domova
- c) Job sharing
- d) Returnship program

e) Jiné – prosím specifikujte

**11. otázka: Máte možnost využívat/obstarat si pravidelné hlídání, které Vám umožní věnovat se práci?**

- a) ANO
- b) NE
- c) Jiné – prosím specifikujte

*Pokud u 11. otázky zvolí možnost b)*

**12. otázka: Z jakého důvodu nemáte možnost pravidelného hlídání? (možnost zaškrtnutí více odpovědí)**

- a) Nedostatečná kapacita v jeslích, mateřských školách
- b) Nedostatek časových kapacit ze strany rodiny/přátel
- c) Nedostatek financí
- d) Jiné – prosím specifikujte

**13. otázka: Jste podle Vás dobře informován/ao aktuálních pracovních nabídkách, jež jsou v Decathlonu k dispozici?**

- a) Rozhodně ANO
- b) Spíše ANO
- c) Nevím
- d) Spíše NE
- e) Rozhodně NE

**14. otázka: Máte zájem o to, aby Vás Decathlon na mateřské/rodičovské dovolené kontaktoval (např. pro zajištění pravidelného kontaktu a poskytnutí informací o dění ve společnosti)?**

- a) Rozhodně ANO
- b) Spíše ANO
- c) Nevím
- d) Spíše NE
- e) Rozhodně NE

**15. otázka: Jakým způsobem chcete s Decathlonem sdílet nápady, připomínky apod.?** *(otevřená otázka)*