

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2011**

**PETRA KRÁTKÁ**

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

## **PODNIKOVÁ EKONOMIKA**

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

+420 841 133 166 / [info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Společenská odpovědnost firem aneb rovné příležitosti a odpovědnost firmy

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden / 2012

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Petra Krátká / PE 26

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Zuzana Džbánková, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/-a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: 23. 11. 2011, Lysá nad Labem

\_\_\_\_\_

podpis studenta

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**Společenská odpovědnost firem  
aneb  
rovné příležitosti a odpovědnost firmy**

Corporate Social Responsibility

or

the equal opportunities of the company

Autor: Petra Krátká

## Souhrn

Práce je zaměřena na téma společenské odpovědnosti firem, konkrétně na sociální pilíř. V tomto kontextu se práce zabývá rovnými příležitostmi, a to zejména mužů a žen na trhu práce.

Úvod je věnován vzniku společenské odpovědnosti firem (dále jen CSR), jejím třem oblastem, přínosům a způsobu reportování. Kapitola “Rovné příležitosti jako prioritní součást CSR” pak poukazuje na skupiny osob, kterou jsou v určitý okamžik své kariéry znevýhodněni na pracovním trhu. Jednou ze skupin jsou zaměstnanci-rodice, myšleno zejména ženy na mateřské/rodičovské dovolené.

Odchodem na mateřskou a následně rodičovskou dovolenou, kterou si lze v České republice prodloužit až na čtyři roky, jsou ženy na dlouhou dobu vyloučeny z pracovního trhu a následně čelí nedostatku profesních příležitostí, kde by mohly jak skloubit pracovní a rodinný život, tak kariérně růst a rozvíjet svůj potenciál.

Statistiky uvedené v práci dokazují, že v porovnání s muži, čelí ženy vyšší míře nezaměstnanosti, dosahují nižší úrovně mezd a jsou málo zastoupeny v řídicích funkcích podniků.

Pro sladění pracovního a soukromého života žen a tím pádem jejich možné dřívější zapojení na pracovní trh, práce doporučuje zřídit více zařízení péče o děti a především pak zflexibilnit pracovní trh větším uplatňováním alternativních pracovních úvazků v praxi.

Tento závěr potvrzují i zaměstnanci banky, která je předmětem praktického zkoumání. Firemní školka by byla jedním z benefitů, jež by uvítali, spíše by však upřednostnili nabídku flexibilních forem práce.

Z analýzy demografického složení zaměstnanců banky vyplývá, že se má její vedení dále zabývat skupinou zaměstnanců-maminek, jejich podpoře k rychlejšímu návratu do zaměstnání a kariérnímu růstu. Jednak tím banka neztratí potenciál v zaměstnancích, které již zná, do jejichž rozvoje investovala čas i finanční prostředky, a kteří disponují interním know-how. Navíc studie renomovaných světových firem potvrzují, že v ženách leží nevyužitý potenciál a talent, který by prospěl růstu hospodářství států/podniků.

## Summary

The thesis is focused on the topic of corporate social responsibility (hereafter CSR), specifically to the social pillar of CSR. In this context, the work deals with equal opportunities, especially men and women on the labor market.

Introduction of the thesis is devoted to the origin of CSR, its three pillars, benefits, and ways of reporting. The chapter "Equal opportunities as an integral part of CSR" points out to a group of people that are in some moment of their career disadvantaged on the labor market. One of the groups are employees-parents, meaning mainly women on maternity/parental leave.

Women leaving for maternity and parental leave that can be extended up to four years in the Czech Republic, are excluded from the labor market for a long time. Consequently, they face a shortage of professional opportunities which would enable them to combine both work and family life and also build career and develop their potential.

Statistics mentioned at the thesis prove that comparing with men, women face higher unemployment rate, reach lower wage levels and they are underrepresented in leadership positions of companies.

For reconciliation of work and private life of women and thus their earlier involvement on the labor market, the thesis recommends establishing more childcare facilities and mainly expansion of flexible working arrangements in practice.

This conclusion is confirmed by employees of a bank, which is the subject of practical study. Corporate kindergarten would be one of the benefits that would be welcomed, but employees would rather prefer the offer of flexible forms of work.

The analysis of the demographic composition of the bank employees shows that its management should further focus on the group of employees-mothers, support them to return faster to work and growth. There two reasons why to do it. First, the bank will not lose potential of employees who already knows and into whose development has invested time and money, and who hold the internal know-how. Moreover, studies of world-known firms confirm that there is an untapped potential and talent in women that would be beneficial to economics / companies growth.

**Klíčová slova:**

Společenská odpovědnost firem, konkurenceschopnost, podniková kultura, rovné příležitosti, harmonizace pracovního a soukromého života (tzv. work-life balance).

**Keywords:**

Corporate social responsibility, competitiveness, company culture, equal opportunities, work-life balance.

**JEL Classification:**

M14 – Corporate Culture; Social Responsibility

J16 – Economics of Gender; Non-labor Discrimination Structure

# Obsah

1 Úvod .....	1
1.1 Stanovení hlavních otázek/hypotéz .....	2
1.2 Co je společenská odpovědnost firem .....	3
1.3 Od historie po současnost .....	3
1.4 Oblasti aktivit.....	5
1.4.1 Ekonomická oblast CSR .....	5
1.4.2 Sociální oblast CSR .....	6
1.4.3 Environmentální oblast CSR.....	8
1.4.4 Přínosy jednotlivých aktivit CSR.....	9
1.5 Hodnocení a reportování CSR .....	9
1.6 CSR v oblasti lidských zdrojů a v kontextu rovných příležitostí.....	10
2 Rovné příležitosti jako prioritní součást společenské odpovědnosti firem .....	11
2.1 Podpora skupin znevýhodněných na trhu práce, forma podpory, genderová problematika	12
2.1.1 Mladí zaměstnanci .....	12
2.1.2 Zaměstnanci-rodiče.....	13
2.1.3 Starší zaměstnanci.....	14
2.2 Rovné příležitosti mužů a žen ve světě a v České republice .....	15
2.2.1 Odměňování mužů a žen.....	16
2.2.2 Zastoupení mužů a žen v managementu firem.....	17
2.2.3 Zkrácené pracovní úvazky .....	20
2.3 Teoretické poznatky o přínosech rovných příležitostí v kontextu personální práce .....	21
2.4 Metody a postupy práce pro řešení problematiky rovných příležitostí.....	22
2.4.1 Metoda sběru dat.....	23
2.4.2 Výzkumný soubor .....	23
3 Rovné příležitosti ve sledované společnosti.....	25
3.1 Analýza skupiny zaměstnanců.....	25
3.2 Analýza vnitropodnikových dokumentů věnujících se personální práci .....	28
3.2.1 Nábor zaměstnanců .....	28
3.2.2 Odměňování zaměstnanců .....	29
3.2.3 Vzdělávání zaměstnanců.....	30
3.2.4 Mobilita a kariérový rozvoj zaměstnanců .....	30
3.2.5 Hodnocení zaměstnanců .....	31
3.3 Podpora zaměstnanců na mateřské a rodičovské dovolené .....	31
3.4 Shrnutí výsledků a ověření hypotéz.....	34



4 Závěr.....	35
Literatura.....	38

## **Seznam zkratk**

CSR	Společenská odpovědnost firem
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
MD/RD	Mateřská dovolená / rodičovská dovolená
MHD	Městská hromadná doprava
NERV	Národní ekonomická rada vlády

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Přehled aktivit CSR v ekonomické oblasti .....	6
Tabulka 2 Přehled aktivit CSR v sociální oblasti.....	8
Tabulka 3 Přehled aktivit CSR v environmentální oblasti.....	8
Tabulka 4 Přehled mezd u vysokoškoláků v letech 2003 - 2010.....	16
Tabulka 5 Přehled počtu zaměstnanců banky z hlediska pohlaví.....	25
Tabulka 6 Vývoj počtu zaměstnanců v mimoevidenčním stavu.....	26

## Seznam grafů

Graf 1 Počet nově narozených dětí v České republice.....	14
Graf 2 Srovnání názorů na situaci mužů a žen ve vybraných oblastech života .....	17
Graf 3 Zastoupení žen ve vrcholovém vedení firem v roce 2010 .....	18
Graf 4 Rovné příležitosti mužů a žen ve firemní kultuře.....	19
Graf 5 Přehled věkového rozložení zaměstnanců v roce 2010 .....	27
Graf 6 Co by vám nejvíce usnadnilo dřívější návrat do zaměstnání? .....	33
Graf 7 Detailní pohled na výsledky otázky dle rozložení respondentů .....	34

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Stakeholders.. .....	3
Obrázek 2 Tři pilíře CSR .....	5
Obrázek 3 Ukázka požadavků na pozici Ředitel/ka pobočky .....	29

# 1 Úvod

Tato práce se zabývá společenskou odpovědností firem v České republice. V obecné rovině popisuje vznik společenské odpovědnosti (Corporate Social Responsibility, dále jen CSR), její vývoj až po současné trendy. Dle definice CSR práce odpovídá na otázku, co je společenská odpovědnost, dále uvádí přínosy a hlavní výhody jak pro firmy samotné, tak pro společnost.

Primárním zaměřením práce je sociální pilíř CSR, konkrétně téma rovných příležitostí mužů a žen na trhu práce. Je uveden legislativní rámec a přístup zejména Evropské unie a České republiky k tomuto tématu. Práce také popisuje důvody, proč by se firmy měly zabývat rovnými příležitostmi a jaké existují formy uplatňování rovných příležitostí v praxi.

Téma rovných příležitostí mužů a žen je nyní velmi aktuální, a to z ekonomického hlediska. Průzkumy renomovaných firem dokazují, že společnost dostatečně nevyužívá potenciálu a talentu žen, které by mohli zlepšit výkon jednotlivých podniků a následně celého hospodářství. V České republice patří ženy-rodice do skupin osob ohrožených nezaměstnaností. Důvodem je přerušování jejich profesní kariéry mateřskou/rodičovskou dovolenou, kterou si lze prodloužit až na čtyři roky, což je v evropských zemích rarita. Pokud však chtějí být ženy aktivnější, chtějí pracovat, rozvíjet se a profesně realizovat, potřebují skloubit rodinný a pracovní život. Bohužel ale čelí bariérám jako je nedostatek zařízení péče o děti, nízká flexibilita trhu práce a v neposlední řadě stereotypům, které stále ve společnosti přetrvávají.

Praktická část práce analyzuje zakotvenost rovných příležitostí v interních dokumentech firmy, jíž je přední česká bankovní instituce s mezinárodní účastí. Předmětem zkoumání jsou interní předpisy popisující jednotlivé procesy lidských zdrojů, jako je nábor, odměňování, kariérní rozvoj apod. V souvislosti s demografickým složením zaměstnanců banky se práce také věnuje programu pro zaměstnance na mateřské a rodičovské dovolené, který banka spustila v roce 2009.

Společenskou odpovědnost firem se zaměřením na rovné příležitosti především mužů a žen jsem si vybrala proto, že se tématem zabývám v profesním životě. V zaměstnání mám mimo jiné na starosti diverzitu a program pro zaměstnance na mateřské/rodičovské dovolené. Účastním se různých seminářů, konferencí a workshopů

pořádaných neziskovými společnostmi (např. Gender Studies, Aperio, Plenky v práci), ministerstvy (Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy), nebo společnostmi (McKinsey, Vodafone), které jsou organizovány zejména za účelem upozornění na tuto problematiku, výměnu zkušeností a šíření osvěty.

## **1.1 Stanovení hlavních otázek/hypotéz**

Tato práce zkoumá, zda jsou rovné příležitosti jako součást CSR, zakotveny v závazných vnitropodnikových dokumentech firmy, jíž je společnost z bankovního sektoru s mezinárodní účastí. Předmětem zkoumání jsou dokumenty popisující procesy z oblasti lidských zdrojů. Cílem je zjistit, zda respektují rovné příležitosti, konkrétně při nábore nových zaměstnanců, v odměňování, vzdělávání apod.

Na základě demografické analýzy zaměstnanců banky pak práce popisuje, jak se banka věnuje podpoře specifických skupin znevýhodněných na trhu práce, především zaměstnancům vracějících se z rodičovské dovolené.

Práce se opírá o demografická data, statistické údaje, výstupy z workshopů či seminářů a výstupy z průzkumů.

Hypotézy:

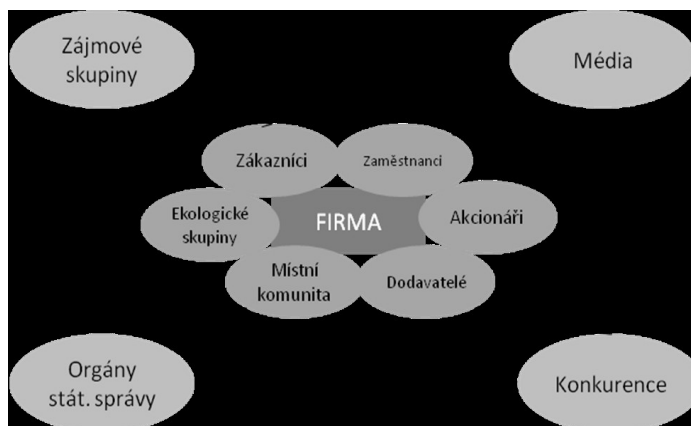
- 1) Jsou rovné příležitosti zaměstnanců firmy, která je předmětem praktického zkoumání, zakotveny ve vnitropodnikových dokumentech popisujících personální procesy (nábor, rozvoj zaměstnanců, odměňování)?
- 2) Velkým fenoménem v České republice jsou nyní podnikové školky. Firmy tak pomáhají svým zaměstnancům sladit pracovní a soukromý život a především tak podporují jejich rychlejší návrat do pracovního prostředí a snazší navázání na kariéerní dráhu. Je firemní školka vnímána zaměstnanci banky, jež je předmětem praktického zkoumání, jako klíčová potřeba?

## 1.2 Co je společenská odpovědnost firem

Společenská odpovědnost firem je většinou definována jako dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.<sup>1</sup> Odpovědné chování je tedy chápáno jako dobrovolný závazek firem, ke kterému se mohou nebo nemusí přihlásit. Důvody, proč by tak firmy měly učinit, lze hledat v dlouhodobém horizontu – větší přitažlivosti pro investory, posilování důvěry ve firmě, zlepšení vztahu se zákazníky a obecně v rozvoji nehmotných aktiv.<sup>2</sup> Dobře prováděná politika společenské odpovědnosti posiluje důvěryhodnost a reputaci firmy na trhu a je marketingovým nástrojem, který pomáhá získat konkurenční výhodu.

V praxi se společenská odpovědnost firem vyznačuje chováním, které jde nad rámec dodržování běžných zákonů a pravidel a je "více" odpovědné vůči lidskému kapitálu, životnímu prostředí a vztahům se zúčastněnými stranami (stakeholders). Společenská odpovědnost firem tedy významně utváří kulturní podnikatelské prostředí.

Obrázek 1 Stakeholders



Zdroj: Ferrell, O. C., Friedrich, J., Ferrell, J. (2005). *Business Ethics*. Boston: Houghton Mifflin Company, str. 33.

<sup>1</sup> Evropa: *Green Paper – Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* [online]. [cit. 2011-08-03]. Dostupné z WWW: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf).

<sup>2</sup> PUTNOVÁ, A. a SEKNIČKA, P. (2007). *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada, str. 21.



### 1.3 Od historie po současnost

Prameny uvádí společenskou odpovědnost firem jako poměrně mladý koncept, který vznikl a začal se rozvíjet v 2. polovině 20. století ve Spojených státech amerických.

V Evropě je rozvoj CSR spjat s globalizací, kdy rychlost změn, konkurenční boj a tlak ze strany akcionářů na maximalizaci zisku, mnohdy vedlo ke zcela bezohlednému chování firem. Ve 2. polovině 20. století se tak mění očekávání společnosti ve vztahu k organizacím soukromého sektoru – společnost na ně už nenahlíží jen jako na subjekty odpovědné pouze svým akcionářům a vlastníkům. V současné době je rozvoj CSR spjat se slábnoucí rolí církví a státu, tradičních garantů společenské odpovědnosti. Je zapotřebí dobrovolně a radostně přenášet zpět na lidi, podniky, spolky, komunity, společenskou odpovědnost.<sup>3</sup>

Jednou z nejvýznamnějších iniciativ na poli CSR jsou od 90. let 20. století aktivity Evropské komise. Ta vidí v CSR potenciální zdroj k dosažení konkurenční výhody podniku.

- 1993 - Evropská deklarace proti sociálnímu vyloučení, kterou na výzvu předsedy Evropské komise přijal firemní sektor za účelem řešení strukturálních problémů Evropy;
- 1995 - Evropská podnikatelská síť pro sociální kohezi, kterou spustili signatáři Deklarace s cílem vyměňovat si informace a zkušenosti. V roce 2000 byla přejmenována na CSR Europe;
- 2000 - Lisabonský summit apeloval na podnikovou odpovědnost, kterou vtělil do Lisabonské strategie;
- 2001 - Zelená kniha o CSR publikovaná Evropskou komisí;
- 2002 - spuštění EU multipartnerského fóra o CSR za účelem dosažení konsensu mezi různorodými zainteresovanými subjekty uvnitř evropské občanské společnosti;
- od 2005 – organizovány tzv. Evropské trhy za přítomnosti stovek podniků s cílem výměny zkušeností, inovací a nových možností na poli CSR.

---

<sup>3</sup> PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. a kol. (2010). *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, str. 21.

V ČR můžeme myšlenky CSR spatřovat například už v podnikání Tomáše Bati. Byl zodpovědný k okolí, kde podnikal – rozvíjel město, choval se zodpovědně k přírodě, stavěl byty pro zaměstnance apod. V současné době jsou v ČR nositelem podnikatelské kultury zejména pobočky zahraničních společností, které trendy v oblasti CSR přejímají od mateřských firem.

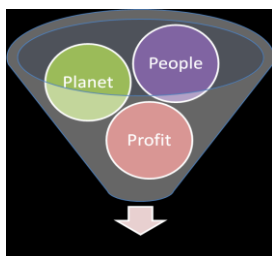
Existují také určité pochybnosti nad konceptem CSR. Plynou například ze Směrnice OECD pro nadnárodní společnosti, která je význačná měkkostí a obtížností vymahatelnosti pravidel. Odpůrci hlásají, že hlavní motivací korporací pro filantropii, dárcovství, zaměstnanecké výhody či sponzoring, je finanční aspekt, resp. odpisy daní. Teprve poté následuje motivace pro zlepšení image a kredibility, zviditelnění se v lokálním měřítku a morální hledisko.

## 1.4 Oblasti aktivit

CSR je založeno na třech vzájemně provázaných pilířích – ekonomickém, environmentálním a společenském. Tyto pilíře korespondují s tzv. triple-bottom-line, neboli třemi „Pé“:

- Profit – zisk – ekonomická oblast;
- People – lidé – sociální oblast (někdy se uvádějí čtyři pilíře CSR, neboť sociální oblast může být rozdělena na pracovní prostředí a okolí organizace neboli aktivity pro místní komunitu);
- Planet – planeta – environmentální oblast.

Obrázek 2 Tři pilíře CSR



Zdroj: Vlastní zpracování

Firmy by měly naplňovat všechny tři oblasti CSR. Každá oblast však obsahuje mnoho činností, ze kterých může podnik vybírat dle svého zaměření a dle požadavků stakeholderů.

#### 1.4.1 Ekonomická oblast CSR

CSR v ekonomické oblasti souvisí s podnikatelskou etikou a etikou v podnikání. Mezi nejběžnější nástroje etického řízení patří etické kodexy. Dodržování etických kodexů stojí nad rámcem zákona a jeho vytvoření je dobrovolným rozhodnutím firmy. Příkladem aktivit z této oblasti může být etický kodex firmy Orange Slovensko, který je výjimečně a prakticky sepsaný, neboť je postavený na konkrétních situacích, se kterými se mohou zaměstnanci setkat. Kodex tak pomáhá pochopit, jak jednat v případě těžké volby.

Odchyłka od dodržování standardního chování a právních norem je definována jako korupční jednání.

Tabulka 1 Přehled aktivit CSR v ekonomické oblasti

Stakeholdři	vlastníci a investoři
	zákazníci
	dodavatelé, obchodní partneři
	vládní instituce
	média
CSR aktivity	vytvoření etického kodexu
	transparentnost
	uplatňování principů dobrého řízení
	odmítání korupce
	včasné placení faktur
	kvalitní a bezpečné produkty a služby
	prodejní servis
	marketingová a reklamní etika
	ochrana duševního vlastnictví
	inovace a udržitelnost

Zdroj: CSR online, <http://www.csr-online.cz/page.aspx?oblastiCSR> [cit. 2011-09-15]

#### 1.4.2 Sociální oblast CSR

Sociální oblast podniku vytváří spokojenost zaměstnanců, která následně může vést ke zvýšení zisků společnosti.

Do interního sociálního pilíře CSR lze řadit tyto oblasti<sup>4</sup>:

- sociální politika podniku (nástroj vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců, zaměstnanecké výhody, benefity);
- zaměstnanecká politika;
- rozvoj lidského kapitálu, vzdělávání, zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění;
- obecné sociální základy: vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců (work-life balance), rovné příležitosti (pro ženy a ostatní znevýhodněné skupiny), rozmanitost na pracovišti (etnické minority, handicapovaní a starší lidé), lidská práva.

Do sociální sféry spadá také firemní filantropie a firemní dobrovolnictví, které mají za cíl podporovat komunitu. Příkladem může být Česká spořitelna, která v rámci programu Den pro charitu, umožňuje zaměstnancům dva dny v roce pomáhat veřejně prospěšným organizacím. Jiným příkladem je projekt Rok jinak Nadace Vodafone, v jehož rámci mohou lidé jeden rok nebo jeden až tři měsíce pracovat v neziskové organizaci podle své volby, přičemž mzdu jim hradí Nadace.

V České republice se každoročně koná soutěž TOP Firemní filantrop oceňující firmy, které ukazují inovaci, kreativitu a trvalé odhodlání ke společenské odpovědnosti.

Upravování a monitorování pracovních podmínek zaměstnanců je především cílem mezinárodní normy SA 8000:2008. Norma je v rámci integrovaného systému řízení zaváděna těmi organizacemi, které chtějí předčít konkurenci, a také přesvědčit své obchodní partnery o společenské odpovědnosti své činnosti. Podkladem pro implementaci dané normy jsou následující mezinárodní nástroje:

- Všeobecné deklarace lidských práv;
- Úmluva OSN o právech dítěte;
- Úmluva OSN o odstranění všech forem diskriminace žen a jiné.

Norma SA 8000 se týká témat jako je dětská práce, nucená práce, zdraví a bezpečnost při práci, svoboda sdružování a právo na kolektivní vyjednávání, diskriminace, disciplinární opatření, pracovní doba a odměňování.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. (2008). *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec:Technická univerzita v Liberci, str. 13.

<sup>5</sup> ISO certifikace: *SA 8000 [online]*. A-Komplex Ostrava, a.s., 2011 [cit. 2011-10-3]. Dostupné z WWW: <http://www.isocertifikace.cz/CZ/iso/sa-8000>.

Tabulka 2 Přehled aktivit CSR v sociální oblasti

Stakeholdři	zaměstnanci
	odbory
	neziskové organizace
	veřejnost
CSR aktivity	zdraví a bezpečnost
	vzdělávání a rozvoj
	vyváženost pracovního a osobního života
	rovné příležitosti
	rozmanitost na pracovišti
	podpora propuštěných zaměstnanců
	firemní dárcovství
	firemní dobrovolnictví
	sociální integrace
	podpora kvality života občany
	rozvoj zaměstnanosti a místní infrastruktury

Zdroj: CSR online, <http://www.csr-online.cz/page.aspx?oblastiCSR> (cit. 2011-09-15)

### 1.4.3 Environmentální oblast CSR

Do tipů pro zelené chování patří třídění odpadu, recyklace tonerů, tisknutí z obou stran papíru, nakupování ekologicky šetrných produktů, opatření pro úsporu energie světla, podpora zaměstnanců k využívání MHD, jízdních kol apod., nahrazování osobního setkání s obchodními partnery videokonferencí, atd.

Tabulka 3 Přehled aktivit CSR v environmentální oblasti

Stakeholdři	environmentální skupiny
	další mluvčí za životní prostředí
CSR aktivity	recyklační program
	úspora energie/vody
	hospodaření s odpady
	omezení používání nebezpečných chemikálií
	balení a přeprava
	soulad s normami a standardy (např. ISO)
	ekologická výroba, produkty a služby
	ochrana přírodních zdrojů

Zdroj: CSR online, <http://www.csr-online.cz/page.aspx?oblastiCSR> [cit. 2011-09-15]

#### 1.4.4 Přínosy jednotlivých aktivit v oblasti CSR

Jednání v souladu s principy CSR přináší firmám řadu výhod a zisků především nefinančního rázu. Firemní společenská odpovědnost také představuje důležitý způsob, jak získat a udržet dobré zaměstnance.

Z hlavních přínosů CSR lze jmenovat:

- vyšší transparentnost a důvěryhodnost;
- většina činností CSR vyžaduje finanční prostředky, ovšem aktivity CSR vedou k inovacím, které mohou firmám snížit náklady, resp. zvýšit efektivitu;
- zvyšování zisku z dlouhodobého hlediska;
- kvalitní, spokojení a loajální zaměstnanci;
- získávání konkurenční výhody a zvyšování loajality zákazníků;
- otevření nových obchodních příležitostí;
- zájem investorů;
- zvyšování výkonnosti dodavatelsko-odběratelských vztahů;
- nižší náklady na řízení rizik.

Pokud firma umí v marketingu dobře uchopit koncept CSR, nemůže na něm prodělat.

### 1.5 Hodnocení a reportování CSR

Přínosy CSR jsou hodnoceny klasickými ukazateli měření výkonnosti. Také je možné se setkat s indikátory, které nejsou snadno měřitelné, jako je např. udržení dobrého jména, zlepšení image firmy, inovace aj.

Pro reporting existuje celá řada způsobů, jak může firma prezentovat své odpovědné chování. Jedná se o směrnice, normy či etické kodexy, které představují významný nástroj v řízení společensky odpovědných firem. Přes hlavní znak CSR – dobrovolnost, se reportování společensky odpovědných aktivit stalo v důsledku rostoucí konkurence nedílnou součástí a podstatným rysem CSR. Evropská komise za nejkomplexnější standardy v oblasti hodnocení a reportování CSR uvádí dvě instituce – OECD Guidelines for Multinational Enterprises a Global Reporting Initiative.<sup>6</sup>

Problémem hodnocení a reportování CSR v praxi je administrativa navíc.

---

<sup>6</sup> KULDOVÁ, L. (2010). *Společenská odpovědnost firem: etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. Plzeň: OPS, str. 81.

## 1.6 CSR v oblasti lidských zdrojů a v kontextu rovných příležitostí zaměstnanců

Právo na práci, na svobodnou volbu zaměstnání, na spravedlivé a uspokojivé pracovní podmínky a na ochranu proti nezaměstnanosti náleží každé ženě a každému muži, neboť jsou součástí základních lidských práv a svobod. Přesto praxe ukazuje, že diskriminace existuje. Ta například spočívá v segregaci pracovního trhu podle pohlaví, nižších výdělcích žen a jejich mzdovém znevýhodňování, v obtížnějším dosahování řídicích a rozhodovacích pozic jak v podnikatelské, tak veřejné sféře, skryté diskriminaci osob pečujících o děti (vesměs však žen) a v neposlední řadě i v tendenci při snižování počtu zaměstnanců propouštět ženy mezi prvními.<sup>7</sup>

Zde jsou konkrétní příklady diskriminace v praxi:

- v pracovních nabídkách lze najít inzeráty, které upřednostňují osoby určitého pohlaví či věku - „přijmeme ředitele“, „jste mladý a bez závazků?“, „chcete pracovat v našem mladém a dynamickém týmu?“
- při výběrových řízeních a pohovorech jsou velmi často pokládány nepřipustné otázky typu: „Kolik a jak staré máte děti?“
- při povyšování stále hrají roli předsudky, které často znevažují přínos žen nebo zdůrazňují rozdíly mezi muži a ženami.

Firmy, které podporují rovné zacházení, mají vyspělou firemní kulturu, rozvíjí potenciál všech zaměstnanců s ohledem na etické principy pracovněprávních vztahů a patří mezi úspěšné a vyhledávané zaměstnavatele. Konkrétně tyto firmy nikoho předem nevynechávají z výběrového řízení a povýšení, podporují rozmanité pracovní prostředí, nabízejí pružné pracovní podmínky umožňující sladění osobního a pracovního života, mají transparentní procesy a pravidla, podporují vzájemný dialog.

Pokud firmy respektují rovné příležitosti na pracovišti, přispívají tak k větší spokojenosti a loajalitě všech zaměstnanců, což se následně projeví v rostoucí produktivitě práce, jež může pro firmu znamenat dlouhodobý efekt zisku.

---

<sup>7</sup> Rovné příležitosti: *Proč a jak vypracovat plán rovnosti žen a mužů [online]*. Praha: MPSV, 2003 [cit 2011-09-15]. Dostupné z WWW: <http://www.rovneprilezitosti.cz/admin/upload/0a348316d1/c6f0bf3ea6.pdf>.

## 2 Rovné příležitosti jako prioritní součást společenské odpovědnosti firem

Rovnost příležitostí spočívá v rovnosti šancí, v možnosti uplatnit se ve společnosti a dosáhnout svých práv. Mají všichni lidé rovný přístup k zaměstnání, profesnímu a osobnímu rozvoji a kariérnímu růstu? Znevýhodněné skupiny na trhu práce definuje Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., v praxi se setkáváme především s následujícími ohroženými skupinami zaměstnanců:

- zdravotně znevýhodnění zaměstnanci;
- starší zaměstnanci (po dovršení 50. roku života);
- mladí zaměstnanci (do dovršení 30. roku života);
- zaměstnanci na mateřské/rodičovské dovolené a zaměstnanci do 1 roku po ukončení mateřské/rodičovské dovolené.

Firmy, které nechtějí být ochuzeny o možnost vybírat si z co nejširšího okruhu talentů, mají nastavené takové politiky a procesy v oblasti lidských zdrojů, které jsou založeny na vyhledávání těch nejlepších dle kompetencí a vhodnosti jeho či jejího profilu na otevřenou pozici. Z procesu tedy nevyklučují předem žádné kandidáty/ky, jen proto, že jím je například žena vracějící se z rodičovské dovolené nebo zdravotně hendikepovaný muž.

Oblast rovných příležitostí úzce souvisí s diverzitou na pracovišti. Jestliže organizace aktivně – a v některých případech i agresivně – neaplikují systém rovných příležitostí na pracovních místech, činí tak na vlastní úkor a způsobují si reálnou škodu. Ochabují služby zákazníkům, inovace, předávání informací mezi lidmi. Nejsou dostatečně rozvíjeny diverzifikované týmy, které napomáhají k vyšší efektivitě a produktivitě práce. Firmy bez rovných příležitostí v managementu jak středním, tak vrcholovém produkují výrobky a služby, které ignorují potřeby některých skupin obyvatelstva a jsou ve stádiu „rigor mortis“<sup>8</sup>. To stejné platí pro státní správu a legislativní instituce jako parlament a senát.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Rigor mortis – posmrtná ztuhlost

<sup>9</sup> TRNKOVÁ, J. (2006). *Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem*. Praha: Gender Studies, o.p.s., str. 9.



Politika rovných příležitostí je tedy jedním z konkrétních způsobů, kterým je princip CSR ve společnosti naplňován.

## **2.1 Podpora skupin znevýhodněných na trhu práce, formy podpory, genderová problematika**

Odpovědný přístup firem k zaměstnancům se odráží v pozitivním vnímání všech pracovníků firmy, v postavení firmy na trhu práce a v očích konkurence.

### **2.1.1 Mladí zaměstnanci**

Jak je zmíněno výše, jednou ze skupin ohrožených nezaměstnaností jsou mladiství a absolventi. Jejich podíl na celkovém počtu nezaměstnaných v České republice se pohybuje nad 7 %, a to z důvodu, že jim po ukončení střední nebo vysoké školy leckdy chybí praktické dovednosti a tím pádem mají horší šanci získat zaměstnání. Samozřejmě, že si tento problém stát uvědomuje (zařazuje různá setkávání studentů se zaměstnavateli do výuky, na pozice lektorů hledá profesory s praxí, organizuje stáže pro studenty apod.), nicméně zapojení soukromé sféry do integrace čerstvých absolventů na trh práce je nezbytné a stále vyžaduje proaktivní přístup.

Například ve skandinávských zemích se osvědčil tzv. job rotation, což je princip umožňující řešit dočasnou nepřítomnost zaměstnance na pracovišti, který se účastní rozvojového/vzdělávacího programu. Po dobu jeho nepřítomnosti na pracovišti ho nahradí nezaměstnaný občan nebo čerstvý absolvent. Pro ně znamená účast v tomto režimu práce získání praxe a zkušeností, což jim pak usnadní hledání práce.

V České republice firmy spolupracují se studenty již během studií na střední či vysoké škole. Pořádají pro ně na míru šité programy, poskytují jim finanční podporu nebo know-how při vedení bakalářských/diplomových prací. Konkrétním příkladem může být internship program společnosti GE Money pro studenty vysokých škol. Jedná se o šestiměsíční stáž na částečný úvazek v konkrétním oddělení, díky níž studenti získají již během studia praktické zkušenosti. Také si otestují své teoretické znalosti v reálných

obchodních podmínkách a získají cenné kontakty pro svou budoucí kariéru.<sup>10</sup> Dalším příkladem je společnost ČEZ, která letos získala prvenství v prestižní soutěži Zaměstnavatel roku. Na první příčku ji vyneslo hodnocení studentů, kteří ČEZ zvolili nejžádanějším zaměstnavatelem v kategorii The Most Desired Company. Skupina ČEZ spolupracuje se sítí 46 středních škol a 13 fakultami vysokých škol, účastní se studentských veletrhů, sponzoruje různé studentské akce, odborníci ČEZ přednáší odborné technické předměty. ČEZ také organizuje speciální akce v elektrárnách, jako jsou Jaderné maturity a Letní univerzity. Vyučuje pedagogy, jak učit především fyziku zábavně, pořádá různé soutěže a nabízí stipendijní programy.<sup>11</sup>

Práce s absolventy se podnikům vyplácí, jejich podporou si vychovávají budoucí vedoucí pracovníky a zajišťují si tak dlouhodobě udržitelný rozvoj.

### 2.1.2 Zaměstnanci-rodice

Další velmi početnou skupinu znevýhodněnou na trhu práce jsou zaměstnanci-rodice (zejména ženy). Jejich problémy s uplatněním po skončení rodičovské dovolené způsobuje rarita české legislativy, kterou je tříletá rodičovská dovolená. Díky současné úpravě rodičovské dovolené je možnost čerpat dobu pro prohloubení péče o dítě až do jeho čtyř let věku, což nekoresponduje se Zákoníkem práce, kdy zaměstnavatel drží místo pouze do třech let věku dítěte. Situaci zaměstnanců, kteří se chtějí dříve vrátit do práce buď z finančních důvodů, nebo proto, že se chtějí realizovat, ještě komplikuje nedostatek zařízení péče o děti zřizované státem. Tady má Česko skutečný deficit.

Zatímco v roce 1990 fungovalo v Česku 1043 jeslí, loni to bylo už jen 49.<sup>12</sup> Nedostatek míst je také ve školkách. Podle údajů Ústavu pro informace ve vzdělávání vzrostl mezi roky 2003 až 2008 počet předškoláků o více než 15000, zatímco školek je o 258 méně. Obce, v jejichž kompetenci školky jsou, je často rušily z důvodu klesající porodnosti v

---

<sup>10</sup> GE Money bank: *Kariéra v GE [online]*. [cit. 2011-08-20]. Dostupné z WWW: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/kariera/pracovni-prilezitosti>.

<sup>11</sup> ČEZ: *ČEZ je nejžádanějším zaměstnavatelem [online]*. [cit. 2011-08-20]. Dostupné z WWW: <http://www.kdejinde.cz/cs/kariera-v-cez/aktuality/50-cez-je-nejzadanejsim-zamestnavatelem.html>.

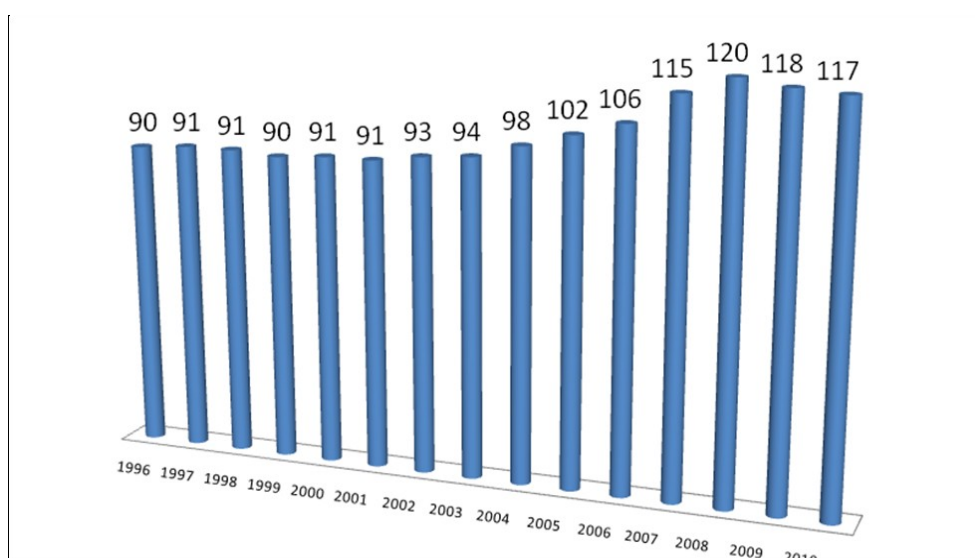
<sup>12</sup> Ihned: *NERV poradil vládě, aby dala práci ženám. Sníží tak státní dluhy [online]*. [cit. 2011-10-23]. Dostupné z WWW: <http://zpravy.ihned.cz/cesko/c1-50874620-nerv-poradil-vlade-aby-dala-praci-zenam-snizi-tak-statni-dluhy>.

90. letech, a přestože od roku 2003 populační křivka prudce rostla, školek nepřibývalo.<sup>13</sup>

Pokud si toto zaměstnavatelé uvědomují a nechtějí ztratit talenty, hledají cesty, jak zaměstnance-rodíče podpořit:

- zřizují firemní mateřské školky, jež slaví úspěch u rodičů, ale v celé České republice jich je necelých dvacet. Další firmy by o školky také stály, ale řeší například to, že stát nepodporuje odečet výdajů na zřízení podnikové školky z daní;
- umožňují vzdělávat se v průběhu péče o děti;
- poskytují flexibilní pracovní dobu, práci z domova, job sharing, apod. Bohužel v praxi to stále není standardem (viz 2.2.3).

Graf 1 Počet nově narozených dětí v České republice (v tis.)



Zdroj: Český statistický úřad,

[http://notes2.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/8F0039EF63/\\$File/400710a4.pdf](http://notes2.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/8F0039EF63/$File/400710a4.pdf) [cit. 2011-06-20]

<sup>13</sup> Máma v práci: *Školky, ach ty školky [online]*. [cit. 2011-08-20]. Dostupné z WWW: <http://www.mamavpraci.cz/mama-zin/clanky/skolky-ach-ty-skolky?vyhledat=skolky&searchIn=fulltext>.

### 2.1.3 Starší zaměstnanci

Obdobně složitá situace je u starších zaměstnanců nad 50 let. Často u nich dochází ke skryté diskriminaci:

- při inzerci, např. mladý dynamický kolektiv;
- při náboru, kdy věk je předurčen požadavky na specifické pozice, jazykové znalosti, IT nebo zdravotní kondice.

Faktem je, že česká populace stárne, starších zaměstnanců přibývá a zaměstnavatelé se musejí s touto situací vyrovnat.

Řešením je využít dlouhodobých zkušeností, loajality a nadhledu těchto zaměstnanců; na druhé straně se zaměstnanci sami musí snažit, aby je zaměstnavatel měl důvod ocenit – je třeba se stále učit, přizpůsobovat se měnícím se podmínkám, neustrnout u navykých postupů.<sup>14</sup>

Dle soutěže Společnost přátelská rodině, kterou každoročně vyhlašuje Síť mateřských center, nabízí vzdělávací program pro pracovníky starší 50 let DM Drogerie Markt, s.r.o.

## 2.2 Rovné příležitosti mužů a žen ve světě a v České republice

Evropská unie je založena principech rovnosti, svobody, demokracie a dodržování lidských práv. Tyto principy musí při vstupu do Evropské unie začlenit do své legislativy každý přistupující stát. V současné době to znamená, že všech 27 členských zemí má ve svých vnitrostátních právních předpisech zakotveny zákony na ochranu občanů před diskriminací.

Princip rovných příležitostí žen a mužů je zakotven v základních pramenech práva Evropské unie – Římské a Amsterodamské smlouvě. Základní prameny jsou dále podpořeny více než 13 směrnicemi, které upravují rovné zacházení.

Česká republika je těmito směrnicemi také vázána. V naší legislativě jsou rovné příležitosti zakotveny v Listině základních práv a svobod (ústavní zákon č. 2/1993 Sb.),

---

<sup>14</sup> ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. (2010). *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Praha: C. H. Beck, str. 116.

v Antidiskriminčním zákoně (zákon č. 198/2009 Sb.), v Zákoně o zaměstnanosti (zákon č. 435/2004 Sb.), v Zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.), atd. Ochrana před diskriminací je ošetřena nejvíce v pracovním právu. Jeho porušováním se zaměstnavatelé vystavují pokuty do výše 1 mil. Kč. Jedná se například o tato pravidla:

- zákaz diskriminace z důvodu pohlaví;
- zásada stejné odměny za stejnou práci;
- zásada rovného zacházení s muži a ženami, pokud jde o odbornou přípravu, přístup k zaměstnání, služební povýšení, pracovní podmínky;
- bližší vymezení pojmů pozitivní a negativní diskriminace, obtěžování a sexuální obtěžování.

Z výše uvedeného vyplývá, že proti diskriminaci nejsou při výkonu své pracovní činnosti příliš chráněny osoby vykonávající povolání, která nejsou závislou činností (zastupitelé, poslanci, senátoři, dobrovolníci, osoby ve výkonu civilní služby, vězni, stomatologové, advokáti atd.).

### 2.2.1 Odměňování mužů a žen

Z údajů českého statistického úřadu vyplývá, že ženy v České republice dosahují nižších výdělků než muži.

Tabulka 4 Přehled mezd u vysokoškoláků v letech 2003 - 2010

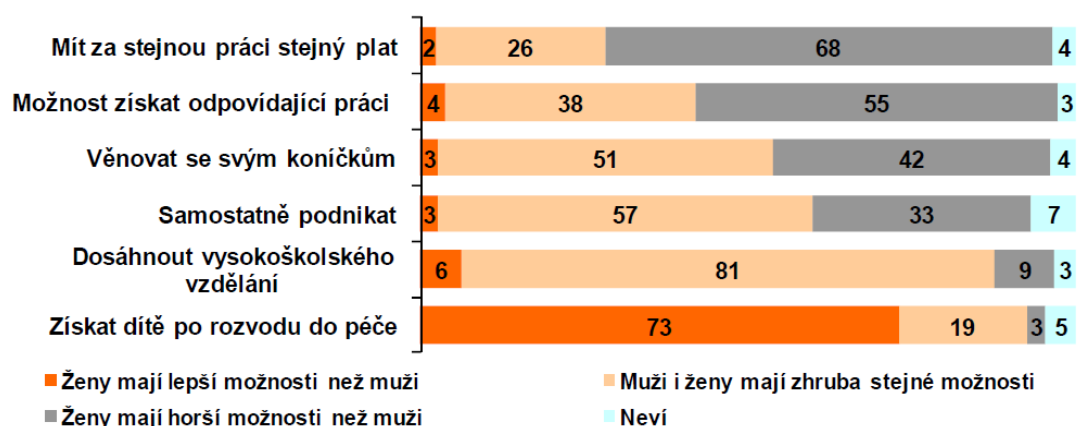
Rok	Medián mezd v Kč		
	celkem	muži	ženy
2010	34 906	40 041	29 035
2009	34 849	39 663	29 470
2008	34 370	38 970	28 459
2007	32 269	36 635	27 379
2006	30 008	34 140	25 594
2005	28 437	32 363	24 253
2004	26 831	30 740	22 778
2003	25 242	29 599	21 250

Zdroj: Český statistický úřad, <http://notes2.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/3109-11> [cit. 2011-09-25]

Dle studie o udržitelném rozvoji, kterou vydává Eurostat, byl v letech 2006 a 2007 hrubý hodinový výdělek zaměstnaných žen v průměru o 18 % nižší než u mužů. Mezi jednotlivými členskými zeměmi jsou velké rozdíly, v rozmezí od 4 % do 30 % v roce 2007. Zpráva také udává strukturální faktory, které mohou mít vliv na odměňování žen a mužů. Zahrnují vyjednávání o mzdách, nabídky dostupné péče o děti, rozdíly mezi muži a ženami v oblasti vzdělávání, pracovní zkušenosti, odvětvovou distribuci pracovních míst a míru nerovnosti mezd obecně.

Také ze závěrečné zprávy týkající se trendů sociálně politických mechanismů ovlivňujících genderové vztahy, kterou vydalo Factum Invenium v roce 2010 pro Úřad vlády vyplývá, že společnost vnímá horší možnosti žen, a to hlavně v oblasti práce. Podle dvou třetin lidí (68 %) mají ženy horší možnost získat za stejnou práci stejný plat jako muži. Většina lidí (55 %) si také myslí, že je pro ženy těžší získat práci odpovídající dosažené kvalifikaci a schopnostem.

Graf 2 Srovnání názorů na situaci mužů a žen ve vybraných oblastech života (v %)

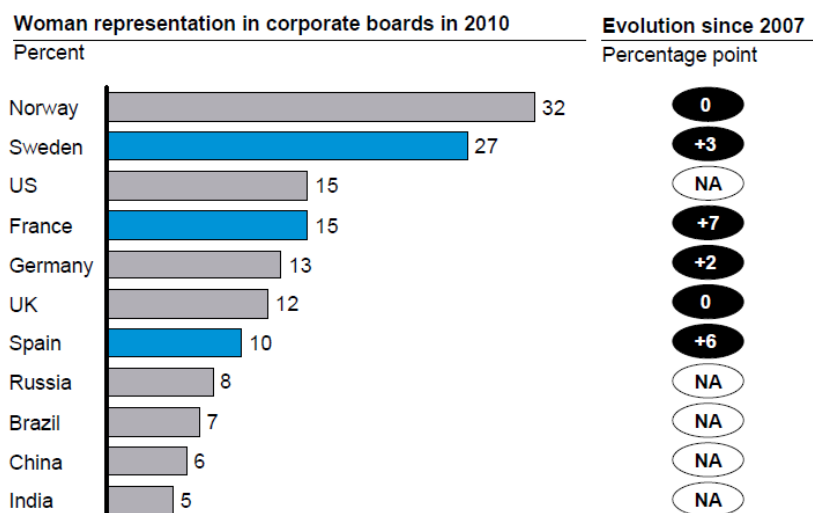


Zdroj: Vláda ČR, <http://www.vlada.cz/assets/clenove-vlady/ministri-pri-uradu-vlady/michael-kocab/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/neprehlednete/Seznam-vyzkumu-gender.xls> [cit. 2011-09-01]

### 2.2.2 Zastoupení mužů a žen v managementu firem

Ženy získaly právo volit postupně od roku 1889. Avšak jejich role a profesní schopnosti jsou ve společnosti stále podceňovány. Ukazují to například i statistiky z celého světa o zastoupenosti mužů a žen ve vrcholovém managementu firem.

Graf 3 Zastoupení žen ve vrcholovém vedení firem v roce 2010



Zdroj: McKinsey&Company,

[http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news\\_publications/pdf/women\\_matter\\_2010\\_4.pdf](http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news_publications/pdf/women_matter_2010_4.pdf) [cit. 2011-09-03]

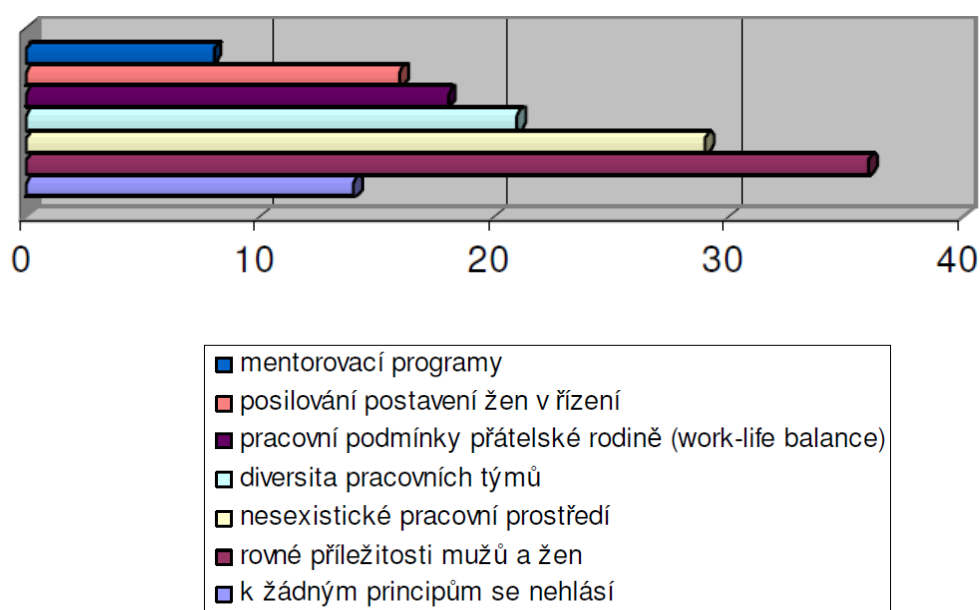
V České republice je situace ještě horší. Dle Gender Studies zastávají ženy v České republice v průměru méně než 2 % pozic v top managementu.

Studie McKinsey dále uvádí nejefektivnější opatření pro firmy podporující diverzitu pohlaví se zaměřením na rozvoj žen:

- osobní závazek generálního ředitele v oblasti diverzity;
- rozvojový program cílený na ženy;
- mentoring pro mladší ženy manažerky;
- kritéria výkonu, která neutralizují dopad rodičovské dovolené a/nebo flexibilní uspořádání pracovní doby;
- možnosti flexibilních pracovních úvazků;
- programy podporující work-life balance;
- zavedení reportingu, který bude vyhodnocovat výkonnost společnosti s ohledem na nábor, udržení, povýšení a rozvoj žen;
- specifické cíle a programy v oblasti diverzifikovaného náboru.

Jak studie uvádí, jedním z nejefektivnějších nástrojů na podporu žen je mentoring. V Česku však nabízí mentoringové programy pro ženy jen minimum firem.

Graf 4 Rovné příležitosti mužů a žen ve firemní kultuře



Zdroj: Rovné příležitosti, <http://www.rovneprilezitosti.cz/admin/upload/0a348316d1/a012110112.pdf>  
[cit. 2011-09-20]

Obecně platí, že ženy jsou málo zastoupeny ve vedení firem. Jednou z možností, jak docílit změny v praxi, je nařízení kvót. Jejich zastánci uvádí, že pokud se nepřijme nějaké opatření, bude to trvat dalších 50 let, než se dosáhne vyrovnanější situace. Kvótami se dokonce začala zabývat Evropská komise, která by ráda docílila 40 % podílu žen v řídicích funkcích podniků v EU do roku 2020. Kvóty již aplikovalo Norsko, Španělsko a Francie.

Právě v (post)krizovém období mohou ženy přinést jiný pohled na řízení ekonomiky. Ženy obecně mají vyšší emoční inteligenci (empatii, schopnost naslouchat, schopnost „číst“ řeč těla), přispívají k růstu a soudržnosti týmů, což vede k vyšší spokojenosti zákazníků, mají tendenci klást více otázek managementu apod.

Navíc to jsou ženy, kdo v ekonomice rozhodují o tom, co se bude kupovat. Podle nové studie McKinsey a Vodafone české ženy rozhodují o výdajích domácností ze 63 % a utratí o 9 miliard Kč týdně více než muži.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Konference McKinsey&Company a Vodafone: *Unlocking the full potential of women in Czech business*. [Cit. 2011-10-26].



V České republice nemá zavedení kvót ani ve státním, ani v soukromém sektoru podporu. Spíše se volá po propojení práce s rodinou, tj. po více nabídkách zkrácených úvazků a práce z domova a více zařízení pro péči o děti a volnočasových aktivitách. To potvrzuje závěr expertů NERVu - česká rodinná politika podle NERVu neumožňuje matkám skloubit kariéru s péčí o dítě. Porod ženy na dlouhá léta vyloučí z pracovního trhu a po návratu jim nabízí spíše jen hůře placená místa, kde nemohou nijak kariéru růst a rozvíjet svůj potenciál. Zcela zbytečně tak přicházíme o spoustu talentů, které v ženách máme.<sup>16</sup>

### 2.2.3 Zkrácené pracovní úvazky

V České republice upravuje flexibilní formy zaměstnání Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.) již od roku 2007, aby nedocházelo:

- k přerušování pracovního poměru (a následnou registraci na Úřadu práce) na dobu, kdy není zaměstnanec vytěžován díky povaze pracovního úkonu. Zejména v zemědělství, stavebnictví, turistickém ruchu, provozu zimních či letních středisek a jiné;
- k ukončování pracovních poměrů rodičů vracejících se zpět do pracovního procesu po rodičovské dovolené (úprava pracovní doby);
- k ukončování pracovních poměrů osob starších 50+.<sup>17</sup>

Dle Eurostatu se průměrná výše zkrácených úvazků v zemích EU mírně zvyšuje od roku 1998, kdy dosáhla 15,9 %, v roce 2009 se jednalo o 18,8 %. Nejlépe jsou na tom v Nizozemí (48,3 % v roce 2009), následuje Švédsko, Velká Británie, Německo a Dánsko, kde částečné úvazky dosahují více než čtvrtinu (26 - 27 %) pracovních úvazků. Na druhé straně částečné úvazky jsou relativně neobvyklé v Bulharsku (2,3 %) a na Slovensku (3,6 %). Česká republika se řadí do spodní části statistiky s 5,5 % zkrácených úvazků v roce 2009. Za posledních deset let se u nás situace nezlepšila, v roce 2000 dosahovala práce na částečný úvazek 5 % ze všech pracovních smluv.

---

<sup>16</sup> Ihned: *NERV poradil vládě, aby dala práci ženám. Sníží tak státní dluhy [online]*. [cit. 2011-10-23]. Dostupné z [www: http://zpravy.ihned.cz/cesko/c1-50874620-nerv-poradil-vlade-aby-dala-praci-zenam-snizi-tak-statni-dluhy](http://zpravy.ihned.cz/cesko/c1-50874620-nerv-poradil-vlade-aby-dala-praci-zenam-snizi-tak-statni-dluhy).

<sup>17</sup> Konference Centra andragogiky: *Alternativní úvazky – teorie a praxe*. [Cit. 2011-08-30].

Nedostatek zkrácených úvazků komentuje také Česká bankovní asociace: „Jejich využívání je v ČR na nízké a neuspokojivé úrovni. Chybí aktivní podpora ze strany státu a jeho politika je v této oblasti neujasněná. Opatření vedoucí k rozšíření kratších úvazků by zajistila pro mnoho lidí udržení kvalifikace, se všemi jednoznačně pozitivními důsledky pro pracovní trh, ekonomický růst a i pro veřejné finance.“<sup>18</sup>

Existují dva hlavní důvody pro nízký počet zkrácených úvazků v ČR. Na straně zaměstnavatele totiž vyžadují vyšší administrativní náklady a změnu organizace práce (zejména pro střední a malé firmy s pracovními úvazky dělnického charakteru nejsou alternativní úvazky ještě vžitě). Na straně zaměstnanců jde o to, že si s částečným úvazkem vydělají poměrnou část mzdy, což je z hlediska příjmové situace domácností nedostatečné.

S ohledem na výše uvedené vyplývá, že ženy nejsou v lehké situaci, co se týká kariérních příležitostí. Předsudky ve společnosti stále existují včetně tradičního rozdělení činností na ženské a mužské.

Dnešní generace X (rok narození 1965 – 1980) musí volit mezi kariérou a rodinou. Avšak tzv. generace Y (rok narození po 1981), která se již zapojuje na trh práce, považuje work-life balance za samozřejmost a od zaměstnavatelů vyžaduje flexibilitu. Potvrzuje to i průzkum společnosti LMC z letošního roku, kdy 23 % dotazovaných ve věku 25 – 35 let se středoškolským či vysokoškolským vzděláním uvedlo, že má při hledání zaměstnání zájem o zkrácený úvazek. Z toho usuzují, že work-life balance již nebude jen otázkou zaměstnanců-rodíčů.

### **2.3 Teoretické poznatky o přínosech rovných příležitostí v kontextu personální práce**

Mnoho studií dokazuje, že investovat do rovných příležitostí pro ženy a muže se vyplatí. Není to totiž záležitost, ze které by profitovala jen jedna strana. Politika rovných příležitostí má zásadní vliv na snížení míry fluktuace u žen i mužů, pružnější

---

<sup>18</sup> ČBA: *Vybrané problémy a výhledy českého trhu práce [online]*. [cit. 2011-10-30]. Dostupné z WWW: [http://www.czech-ba.cz/data/articles/down\\_19553.pdf](http://www.czech-ba.cz/data/articles/down_19553.pdf).

organizaci práce, spokojenost zaměstnanců, výkon, motivaci a loajalitu k podniku, lepší rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem, jež zmírňuje vypětí u žen i mužů, změny v kultuře organizace, vyváženost pracovních kolektivů a otevřenější podnikovou kulturu, komunikaci, která vede k lepší pracovní atmosféře, změny ve vnímání schopností, hodnot a rolí žen. Navíc zabývat se rovnými příležitostmi poskytuje podniku přidanou hodnotu a vylepšuje image firmy na veřejnosti.<sup>19</sup> Na mezinárodním workshopu pořádném sdružením APERIO dne 11. října 2011 zaznělo, že 90 % německých firem, které podstoupily audit v oblasti work-life balance, zaznamenaly největší vliv právě na jejich konkurenční výhodu na trhu, když zavedly podporu sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců.

Uplatňování pravidel rovných příležitostí a s tím související snaha vyrovnat zastoupení obou pohlaví ve všech úrovních organizace může být i faktorem, který organizaci pomáhá přinášet zisk. K takovým závěrům dochází studie Spojení korporální výkonnosti a genderové diverzity, kterou realizovala americká organizace Catalyst. Studie sledovala 353 společností, jež se umístily v žebříčku Fortune 500, který pravidelně vyhodnocuje pět set nejproduktivnějších společností (měřeno výší hrubého ročního příjmu) ve Spojených státech. Výstupy realizované studie prokazují, že společnosti, které mají vyšší zastoupení žen v manažerských pozicích, vykazují lepší finanční výkonnost ve srovnání s těmi, kde je žen v řídicích úrovních nejméně. Rozdíl výše celkového výnosu akcionářům byl přitom u první skupiny o 34 % vyšší než u skupiny druhé.<sup>20</sup>

Od roku 2007 se tématem rovných příležitostí zabývá i společnost McKinsey. Zatímco první studie *Woman Matter* prokázala souvislost mezi zastoupením žen v top managementu firem a finanční výkonností, druhý report z roku 2008 nabízí pohled na chování, které bude kritické v následujícím období – mít ženy ve vedoucích funkcích může dávat firmám reálnou konkurenční výhodu, pokud rozšíří jejich postupy v rámci organizace (např. ženy více než muži využívají účast zaměstnanců na rozhodování). Následná studie pak potvrzuje, že jisté chování, které je častější u žen, je klíčové proto, aby společnosti prošly krizí bezpečně a byly ziskové v postkrizovém období.

---

<sup>19</sup> Rovné příležitosti: *Role rovných příležitostí pro ženy a muže v prosperitě podniku [online]*. [cit. 2011-10-3]. Dostupné z WWW: <http://www.rovneprilezitosti.cz/admin/upload/0a348316d1/a012110112.pdf>

<sup>20</sup> VELÍŠKOVÁ, H. (2007). *Rovné šance jako konkurenční výhoda*. Praha: ČSRLZ a Gender Studies, o.p.s., str. 11.

## **2.4 Metody a postupy práce pro řešení problematiky rovných příležitostí**

Práce se zabývá společenskou odpovědností firem s detailním zaměřením na kontext rovných příležitostí. V teoretické rovině práce poukazuje na přínosy rovných příležitostí a také uvádí příklady skupin znevýhodněných na trhu práce a největší překážky, které ovlivňují jejich pracovní dráhy.

Praktická část je zaměřena na problematiku rovných příležitostí ve společnosti z bankovního sektoru s mezinárodní účastí. Hlavním cílem je zjistit, zda jsou rovné příležitosti zaměstnanců zakotveny ve vnitropodnikových dokumentech banky, které se zabývají personálními procesy. Zároveň má práce za úkol zjistit, jak je zaměstnanci banky vnímána firemní školka jako možný benefit pro zaměstnance-rodíče. Firemní školka by měla pomoci sladit pracovní a soukromý život zaměstnanců a především podpořit rychlejší návrat žen po rodičovské dovolené zpět do pracovního prostředí, aby mohly snadněji navázat na kariéru před odchodem na mateřskou dovolenou.

### **2.4.1 Metody sběru dat využité v práci**

Jako metodický nástroj zkoumání práce využívá několik metod pro řešení problému.

První je studium interních materiálů firmy se zaměřením na existenci a obsah dokumentů věnujících se rovným příležitostem na pracovišti. Může se jednat o etický kodex, pracovní a mzdový řád, instrukce k personálním procesům, brožury, příručky apod.

Druhou metodou je pozorování jednotlivých aktivit banky, programů a přístupů, které banka podniká v kontextu své firemní kultury a demografického složení zaměstnanců. Takto získané informace a data jsou porovnávány v čase a analyzovány z hlediska jejich vývoje a implementovaných opatření ve firmě.

Poslední metodou, která ověřuje druhou hypotézu, je průzkum mezi zaměstnanci. Jedná se o zpětnou vazbu z diskusní skupiny (tzv. focus group) s vybranými manažery a zaměstnankyněmi a také z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci banky na mateřské/rodičovské dovolené.

## 2.4.2 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor pro focus group obsahoval deset zaměstnanců. Jednalo se o dva muže manažery mající zkušenost s odchodem svých podřízených na mateřskou dovolenou a následně s jejich reintegrací. Dále jednu ženu-manažerku, jejíž tým je složen výhradně z žen a také čtyři zaměstnankyně-maminky, které při rodičovské dovolené spolupracují s bankou. Dvě z maminek před odchodem na mateřskou dovolenou vykonávaly pozici konzultantky lidských zdrojů. Samotná diskuze trvala 90 minut.

Písemným dotazováním prostřednictvím elektronické pošty jsem oslovila 400 zaměstnanců na mateřské/rodičovské dovolené, z toho se mi vrátilo 200 vyplněných dotazníků, tj. míra návratnosti byla 50 %. Osloveny byly ty maminky, u nichž měla banka k dispozici jejich emailovou adresu (mezi dotazovanými nebyl žádný muž, v danou dobu neměla banka muže na rodičovské dovolené). Z respondentů, kteří odpověděli, bylo:

- 59 % zaměstnankyň Distribuční sítě (sítě poboček banky);
- 36 % zaměstnankyň centrály;
- 5 % zaměstnankyň telefonního centra.

Dle délky doby strávené v mimo evidenčním stavu tvořil největší podíl odpovědí ženy, které byly v danou dobu na rodičovské dovolené 2-3 roky (60 %).

### 3 Rovné příležitosti ve sledované společnosti

Předmětem zkoumání je společnost z bankovního sektoru s mezinárodní účastí. Tato banka patří mezi nejvýznamnější finanční instituce v České republice i v regionu střední a východní Evropy. Jedná se o akciovou společnost, která poskytuje služby v oblasti retailového, korporátního a investičního bankovníctví.

Do finanční skupiny patří také společnosti, které nabízejí další specializované služby, jako je penzijní připojištění, stavební spoření, spotřebitelské úvěry, pojištění, atd.

Služeb samotné banky využívalo v roce 2010 více než 1,5 mil. klientů, a to jak prostřednictvím sítě poboček po celé České republice, tak telefonního, mobilního a internetového bankovníctví.

Banka je již deset let součástí mezinárodní skupiny, která po celém světě obsluhuje více než 30 milionů zákazníků.

#### 3.1 Analýza skupiny zaměstnanců

K. 30. 6. 2011 zaměstnávala banka 7 832 zaměstnanců v evidenčním stavu. Zaměstnanců na mateřské/rodičovské dovolené bylo k danému dni 807. Oba údaje jsou celkem stabilní hodnoty, a to od konce roku 2008.

Když se podíváme na skladbu zaměstnanců z hlediska pohlaví, převažují ženy. V současné době je poměr žen 70 % vůči 30 % mužů. Vyváženost gendrového poměru se za poslední léta nepatrně zlepšila; v roce 2007 bylo 74 % žen oproti 26 % mužů.

Tabulka 5 Přehled počtu zaměstnanců banky z hlediska pohlaví

Pohlaví	12/2007	12/2008	12/2009	12/2010
Muži*	2 229; 26 %	2 264; 25,7 %	2 268; 26,2 %	2 373; 27,5 %
Ženy*	6 345; 74 %	6 554; 74,3 %	6 378; 73,8 %	6 269; 72,5 %
Celkem*	8 574	8 818	8 646	8 642

\* včetně zaměstnanců na mateřské/rodičovské dovolené

Zdroj: interní materiál banky

Z pohledu podílu mužů a žen ve vedoucích funkcích je však situace opačná - vyšší podíl zde dosahují muži. Na úrovni N-1, tedy o jeden hierarchický stupeň pod generálním ředitelem, bylo v roce 2010 pouze 13 % žen, o dvě úrovně níže to bylo 24 % žen, na třetí úrovni řízení dosahovaly ženy 33 %.

V úvodu kapitoly byl zmíněn počet zaměstnanců v mimoevidenčním stavu - ten nyní dosahuje 10 % z celkové populace. Drtivou většinu těchto zaměstnanců tvoří zaměstnanci na mateřské/rodičovské dovolené.

Tabulka 6 Vývoj počtu zaměstnanců v mimoevidenčním stavu

<b>Období</b>	<b>Počet zaměstnanců v mimoevidenčním stavu</b>	<b>Podíl zaměstnanců v mimoevidenčním stavu</b>
12/2007	795	9 %
12/2008	773	9 %
12/2009	828	10 %
12/2010	818	9 %

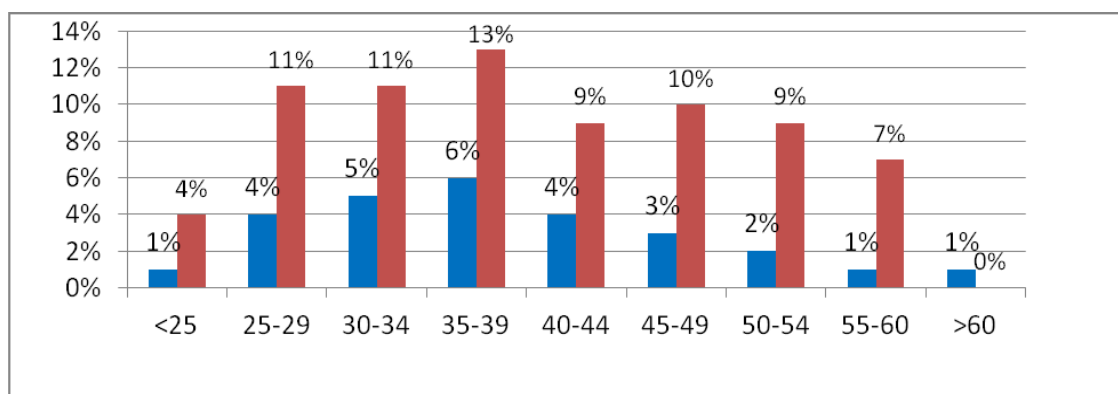
Zdroj: interní materiál banky

Vysoké zastoupení žen ve sledované společnosti je dáno několika důvody:

- banka byla původně státní firmou s mnoha administrativními činnostmi;
- zaměstnání v bance je obecně považováno za stabilní;
- povaha práce samotná.

Z hlediska stáří zaměstnanců je populace rozložená v rámci celého produkčního věku. Průměrný věk zaměstnanců se za poslední dekádu téměř nezměnil. V minulém roce dosáhl průměrný věk mužů 38 let a žen 40 let.

Graf 5 Přehled věkového rozložení zaměstnanců v roce 2010



Pozn.: muži – modrý sloupec, ženy – červený sloupec

Zdroj: interní materiál banky

Banka zaměstnává i zdravotně hendikepované osoby. Ty tvoří 1 % z celkové populace. Cizinců jsou pak procenta dvě.

Využívání alternativních pracovních úvazků banka podporuje. Mimo Dohod o pracovní činnosti a Dohod o provedení práce banka umožňuje:

- pružnou pracovní dobu;
- práci na částečný úvazek;
- práci z domova;
- tzv. job sharing (sdílení pracovního místa);
- stlačený pracovní týden;
- práci na směny.

Čerpání alternativních pracovních úvazků není plošné. Každá žádost je posuzována individuálně. Nadřazený daného zaměstnance musí vzít v úvahu povahu práce zaměstnance/typ provovu, kompetence zaměstnance (zda je schopný pracovat samostatně, je flexibilní, komunikativní a proaktivní) apod.

V bance je možné statisticky zjistit pouze počet částečných úvazků. Ten dosahuje necelých 3 % (210 částečných úvazků poskytnutých v prosinci 2010). Z dlouhodobějšího hlediska se jedná o celkem stabilní počet. Nejvíce částečných úvazků je v rozsahu 0,5 – 1 fondu pracovního dne (98 %) a většinu z nich čerpají ženy (92 %) ve věku 34 – 45 let (cca 50 %).



Z analýzy demografických údajů o zaměstnancích banky vyplývá, že by společnost měla věnovat pozornost především těmto tématům:

- problematice žen, a to jak reintegraci zaměstnankyň z mateřské/rodičovské dovolené, tak podpoře žen v kariérním postupu do vysokých řídicích pozic;
- zvýšení počtu hendikepovaných lidí ve společnosti. Zde je důvodem především plnění legislativních norem, což však není podstatou CSR;
- širší uplatnění flexibilních forem práce.

## **3.2 Analýza vnitropodnikových dokumentů věnujících se personální práci**

Vzhledem ke skutečnosti, že banka zaměstnává tisíce zaměstnanců, má velmi podrobně popsanou předpisovou základnu, tedy veškerou interní metodiku a postupy. Například v oblasti lidských zdrojů je vydáno 14 instrukcí k jednotlivým procesům. Mimo to existuje řada příruček, brožur a dalších materiálů, které obsahují spíše praktické pojetí pro využití manažery a/nebo zaměstnanci.

### **3.2.1 Nábor zaměstnanců**

Instrukce týkající se náboru popisuje postup při náboru a obsazování volných pracovních míst v dané organizaci.

Jednou ze strategií uvedenou v předpise je Zaměření na osobnost kandidáta. Nábor se má zaměřit nejen na technické dovednosti kandidátů, ale také na jejich osobnost a schopnost učit se novým věcem.

Konkrétně nediskriminačního jednání se týká zásada objektivitivy uvedená v instrukci. „Banka nabízí všem uchazečům stejné šance a odmítá všechny druhy a formy diskriminace. Kritériem přijetí jsou kvalifikace, znalosti, zkušenosti, dovednosti, potenciál a osobnost kandidátů.“<sup>21</sup> Tato zásada navazuje na Etický kodex banky, Princip nediskriminace:

---

<sup>21</sup> Interní předpis banky týkající se náboru

- „Zaměstnanec v každém ohledu uplatňuje princip nediskriminace a rovnoprávnosti.
- Zaměstnanec zachovává co nejúplnější spektrum spravedlivých a protidiskriminačních zaměstnaneckých zvyklostí, a to zejména ve smyslu plného respektování a dodržování rovných pracovních podmínek a poskytování stejné příležitosti k uplatnění v zaměstnání.
- Zaměstnanec uplatňuje princip nediskriminace a rovnoprávnosti ve vztahu k zaměstnancům se zdravotním postižením a společně se zaměstnavatelem se podílí na vytváření podmínek, aby tito zaměstnanci měli co do nejširšího a trvalého pracovního uplatnění.“<sup>22</sup>

Z výše uvedeného vyplývá, že v procesu náboru jsou prostřednictvím interního dokumentu popsány zásady rovných šancí zaměstnanců.

Při inzerci volných pracovních míst jsou bankou dodržovány genderové aspekty a nediskriminační požadavky.

Obrázek 3 Ukázka požadavků na pozici Ředitel/ka pobočky

#### **Kvalifikační požadavky**

VŠ/SŠ vzdělání  
 Bankovní praxe min. 3 roky  
 Aktivní znalost AJ výhodou  
 Znalost bankovních produktů a služeb, znalost úvěrové problematiky  
 Organizační a vyjednávací schopnosti  
 Proaktivní, obchodní přístup  
 Zkušenosti s vedením týmu  
 Vynikající schopnost komunikace  
 Spolehlivost, odpovědnost, flexibilita  
 Ochota učit se novým postupům  
 Aktivní práce s PC

Zdroj: Kariérní web banky

### 3.2.2 Odměňování zaměstnanců

Dokumentem, který je dostupný zaměstnancům z oblasti odměňování, je Mzdový řád. Tato instrukce upravuje pravidla odměňování zaměstnanců banky při plnění závazků vyplývajících z všeobecně závazných právních předpisů (Zákoník práce, Zákon o mzdě atd.), Kolektivní smlouvy banky a sluv se zaměstnanci.

---

<sup>22</sup> Etický kodex banky

Jedním z paragrafů Mzdového řádu, který uvádí nediskriminaci při odměňování, vyplývá z ustanovení o základní mzdě. Ta se stanovuje dle zařazení pracovního místa (profese/druhu práce), rozsahu a náročnosti konkrétní pracovní náplně a skutečnosti, v jaké míře konkrétní zaměstnanec splňuje předpoklady k jejímu optimálnímu vykonávání. Konkrétně je pak zmíněno, že pro stanovení základní mzdy není rozhodující věk, pohlaví, rodinný stav či jiná osobnostní charakteristika zaměstnance.

Pro přiznání variabilní složky odměny, myšleno bonusu, je rozhodující plnění cílů a úkolů (jak kolektivních, jak individuálních).

Z výše uvedeného vyplývá, že v procesu odměňování zaměstnanců jsou zakotvena pravidla pro dodržování rovných příležitostí ve společnosti.

### 3.2.3 Vzdelávání zaměstnanců

Instrukce banky týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců neobsahuje žádné ustanovení týkající se rovných příležitostí ke vzdělávání. Avšak hlavní zásadou ve vzdělávání uplatňovanou v organizaci je jednoznačná provázanost vzdělávací aktivity na požadavky nutné pro výkon na dané pozici nebo se skutečným kariérovým rozvojem zaměstnance. Tedy pokud se kterýkoliv zaměstnanec chce rozvíjet na základě interní či externí nabídky kurzů banky, musí získané dovednosti uplatnit prostřednictvím výkonu na dané pozici v každodenní praxi.

Pravidla vzdělávání uvedené v instrukci se dále odkazují na další interní předpisy banky a Zákoník práce.

V instrukci popisující proces vzdělávání zaměstnanců není přímo uvedena zásada rovného přístupu k rozvoji, nicméně tak, jak je proces nastaven, umožňuje vzdělávání všem zaměstnancům.

### 3.2.4 Mobilita a kariérový rozvoj

Jak instrukce uvádí, strategií banky v oblasti kariérového rozvoje zaměstnanců je umožnit všem zaměstnancům banky kontinuální profesní růst a kariérový rozvoj realizovaný v souladu s jejich přáním a osobnostními předpoklady a zároveň se snahou

banky v maximální míře využít znalostí a zkušeností zaměstnanců k úspěšnému rozvoji a naplnění obchodních cílů banky.

Základním procesem popsaným v instrukci je také kolektivní rozhodování v záležitosti spojené s řízením profesního růstu zaměstnanců (především manažerů). Kolektivního rozhodování se účastní zástupce vedení příslušné organizační složky a zástupce Lidských zdrojů banky.

Z výše uvedeného vyplývá, že kariérní růst je umožněn všem zaměstnancům. V praxi je kariérní růst navázán na roční proces hodnocení zaměstnanců. Zaměstnanci, jenž mají potenciál pro kariérní růst, jsou diskutováni a validováni u tzv. kulatého stolu, který je kolektivním rozhodnutím manažerů dané organizační složky a zástupce Lidských zdrojů.

### 3.2.5 Hodnocení zaměstnanců

Pro proces hodnocení zaměstnanců, který se jednou ročně formalizuje v písemné podobě, neexistuje předpis v podobě instrukce jako u výše zmíněných procesů. Důvodem je především vývoj procesu hodnocení v bance v posledních letech, a to po technické stránce. Nicméně existují jiné materiály, ze kterých lze čerpat při analýze rovných příležitostí v organizaci (intranetové stránky, články v interním časopise).

Hodnocení zaměstnanců probíhá vůči cílům nastavených v minulém hodnotícím období. Cíle jak výkonnosti, tak osobního rozvoje jsou dohodou mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným a validovány manažerem vyšší úrovně. Prostor pro diskriminaci z pohledu pohlaví v tomto procesu nevidím.

## 3.3 Podpora zaměstnanců na mateřské a rodičovské dovolené

Banka dodržuje rovné příležitosti tak, jak jí ukládají zákony. V oblasti řízení kariéry však uplatňuje diverzifikovaný přístup, aby mohla lépe reagovat na specifické potřeby a očekávání některých skupin zaměstnanců, kteří jsou v určitý okamžik své kariéry znevýhodněni. S ohledem na demografické složení zaměstnanců banky jsou jimi zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené, absolventi, zdravotně znevýhodnění, populace 50+ a také ženy manažerky, u nichž se banka snaží podpořit zájem o vysoké

řídící funce. Přístup k segmentaci zaměstnanců, který banka uplatňuje, lze přirovnat k zákaznické segmentaci – každá skupina klientů vyžaduje jiný balíček produktů a služeb.

Cílem programu pro maminky/tatínky, který v bance vznikl v roce 2009, je zkvalitnit spolupráci s touto skupinou zaměstnanců především v oblasti komunikace. Umožnit jim být v kontaktu se zaměstnavatelem, nevypadnout z praxe a snáze navázat na kariéru před odchodem na mateřskou dovolenou. Pro banku je důležité, že tímto přístupem neztrácí zaměstnance s bohatými zkušenostmi. Program se skládá ze tří fází:

- fáze před odchodem na mateřskou/rodičovskou dovolenou (MD/RD) – cílem je především zjištění potřeb daného zaměstnance/kyně a nastavení možné vzájemné spolupráce v průběhu rodičovské dovolené;
- fáze v průběhu mateřské/rodičovské dovolené – zde je důležité udržovat kontakt se zaměstnancem/kyní – zvat je na firemní akce, informovat je o organizačních změnách, nových produktech, apod.;
- fáze před návratem do pracovního prostředí – tato fáze umožňuje včasnou diskuzi o přáních a potřebách daného zaměstnance/kyně týkající se návratu do práce a přípravu na tento návrat ve formě vzdělávání.

Přístup k zaměstnancům na MD/RD popisuje vnitřní předpis, instrukce. Jejím účelem je stanovit základní rámec pravidel a postupů, které podpoří efektivní řízení zaměstnanců na mateřské/rodičovské dovolené a jejich rychlejší integraci zpět do banky.

Při implementaci programu v roce 2009 byla věnována velká pozornost komunikaci, a to především vůči vedoucím zaměstnanců. Banka uspořádala road show, vytiskla brožury a letáky, publikovala články v interním časopise a na intranetu. Úsilí banky bylo oceněno v soutěži Firma roku: Rovné příležitosti.

V roce 2010 banka spustila webový portál pro tuto skupinu zaměstnanců, kde mohou získat užitečné informace o dění v bance, přečíst si interní časopis a newslettery, zúčastnit se e-learningových kurzů cizích jazyků či diskutovat na různá témata.

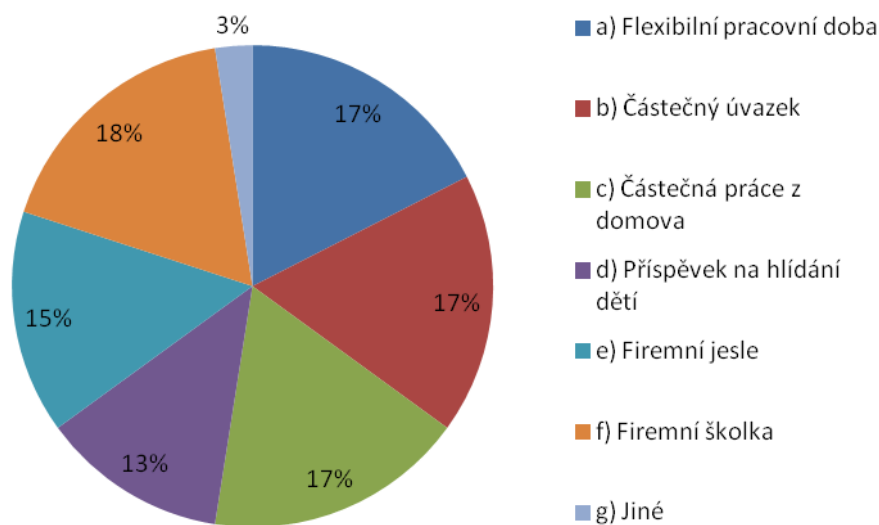
Program pro zaměstnance na mateřské/rodičovské dovolené byl postaven na základě jejich potřeb, které vyslovili v průzkumu. Po dvou letech existence a fungování politiky byl opět uspořádán průzkum a diskuzní skupina (tzv. focus group) s cílem zjistit spokojenost zaměstnanců a manažerů s programem a jejich aktuální potřeby. Jedna z otázek zjišťovala požadavky zaměstnanců na firemní školku. Pokud by ji banka

zavedla, umožnila by zaměstnancům zapojit se do pracovního procesu dříve než v průměru po třech letech. Otázku firemní školky banka řešila již na počátku programu, ale z důvodu legislativních nejasností a hygienických nároků nebyla realizována. Problém byla také lokalita, neboť zaměstnanci banky jsou rozmístěni po celé České republice.

V diskusní skupině, kterou jsem vedla jak s manažery, tak maminkami převážil názor a potřeba firemní školky. Vzhledem k rozmístěnosti zaměstnanců banky by účastníci preferovali otevření školky v Praze v nové centrále, kam se bude stěhovat více než tisíc zaměstnanců banky. Tato školka by byla „zkušební“ projektem. Po jeho vyhodnocení by se případně otevřely školky i na jiných místech České republiky.

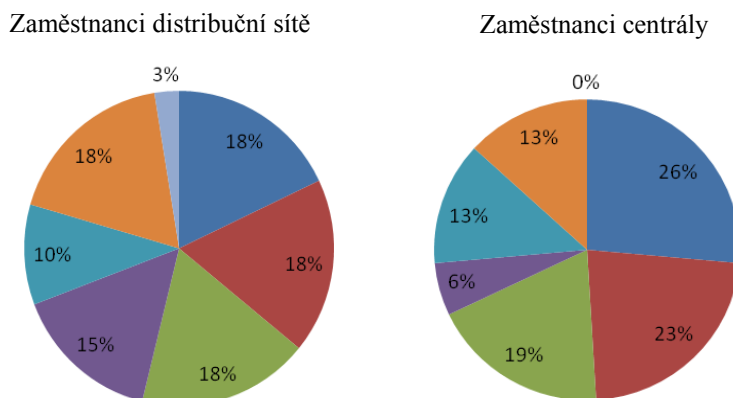
Následně jsem se ptala na názor zaměstnanců na mateřské/rodičovské dovolené.

Graf 6 Co by vám nejvíce usnadnilo dřívější návrat do zaměstnání?



Zdroj: interní materiál firmy

Graf 7 Detailní pohled na výsledky otázky dle rozložení respondentů



Zdroj: interní materiál firmy

Z grafu 6 vyplývá, že zde není jednoznačná preference zaměstnanců k podpoře ze strany zaměstnavatele formou podnikové školky. Firemní školka sice získala 18 % hlasů, tedy pouze o jedno procento více než alternativními pracovními úvazky jako je flexibilní pracovní doba, částečný úvazek a částečná práce z domova. Na výsledky se můžeme podívat i dle rozdělení na „hmotné“ benefity – firemní školka, firemní jesle a finanční příspěvek na hlídání dětí a na podporu formou úpravy pracovní doby. Z tohoto pohledu výsledky průzkumu vyznívají lépe pro flexibilní pracovní úvazky (51 % vz 46 %).

Firemní školku preferují spíše zaměstnanci Distribuční sítě (viz Graf 7). To je však z praktického hlediska nerealizovatelné. Distribuční síť má kolem pěti tisíc zaměstnanců, kteří jsou rozmístěni po celé České republice.

### 3.4 Shrnutí výsledků a ověření hypotéz

Tato práce měla za cíl potvrdit či vyvrátit dvě hypotézy:

- 1) Jsou rovné příležitosti zaměstnanců firmy, která je předmětem praktického zkoumání, zakotveny ve vnitropodnikových dokumentech popisujících personální procesy (nábor, rozvoj zaměstnanců, odměňování)?
- 2) Velkým fenoménem v České republice jsou nyní firemní školky. Firmy tak pomáhají svým zaměstnancům sladit pracovní a soukromý život a především tak podporují jejich rychlejší návrat do pracovního prostředí a snazší navázání na kariérní dráhu. Je firemní

školka vnímána zaměstnanci banky, která je předmětem praktického zkoumání, jako klíčová potřeba?

V prvním případě práce analyzovala zakotvenost rovných příležitostí v interních dokumentech firmy, které se týkají procesů z oblasti lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že banka, jež je předmětem praktického zkoumání, je velkou firmou, má dobře a podrobně popsaná svá interní pravidla. Z analýzy vyplynulo, že interní procesy jako je nábor, odměňování a kariérní rozvoj obsahují paragrafy, které zakazují diskriminaci. U dalších dvou procesů – vzdělávání a roční hodnocení zaměstnanců jsem takovýto článek nenašla, nicméně v textu se odkazují na obecně platná pravidla (např. Zákoník práce). Zároveň tak, jak jsou procesy nastaveny, diskriminaci neumožňují. První hypotéza tedy byla potvrzena.

Zde si uvědomuji, že jedna věc je zakotvenost rovných příležitostí v dokumentech, druhá pak jejich dodržování v praxi. Vzhledem k silnému postavení firmy na trhu si nemůže banka dovolit riskovat svou pověst, proto velmi dbá na dodržování všech pravidel a povinností vyplývajících jak ze zákonů, tak interních předpisů.

Druhá hypotéza byla zaměřena především na podporu zaměstnanců na mateřské/rodičovské dovolené. Zkoumala jejich zájem o podnikovou školku. Firemní školky zažívají v České republice boom, neboť zaměstnavatelé tak řeší retenci svých zaměstnanců, pomáhají jim skloubit pracovní a rodinný život a umožňují vrátit se maminkám/tatínkům dříve z rodičovské dovolené a na dlouhou dobu tak nevypadnout z praxe. Z výsledků průzkumu mezi zaměstnanci na mateřské/rodičovské dovolené vyplývá, že sice mají o tento benefit zájem, ale jako jednu z možností, která by jim pomohla skloubit pracovní a rodinný život. Ze součtu hmotných a nehmotných výhod vyplývá, že by zaměstnanci spíše preferovali nabídku flexibilních pracovních úvazků. Detailnější pohled na výsledky navíc ukázal, že o firemní školku se více zajímali zaměstnanci z Distribuční sítě, což by bylo pro banku z praktického hlediska těžko splnitelné a navíc by otvíralo otázku pozitivní diskriminace, pokud by byla školka otevřena pouze na jednom místě. Druhou hypotézu se nepodařilo s jistotou potvrdit.



## 4 Závěr

Dodržování nediskriminace a rovných příležitostí je nedílnou součástí hodnot, které vyznávají demokratické země jako je i Česká republika. V rovině legislativní je tato oblast u nás pokryta, neboť vstupem do EU jsme přijali řadu směrnic, které zakazují diskriminaci z hlediska věku, pohlaví, národnosti, rasy, vyznání, apod.

Na trhu práce se však stále setkáváme s nerovnými podmínkami při přijímání zaměstnanců, v kariérním postupu, v odměňování. Jednou ze znevýhodněných skupin na trhu práce jsou zaměstnanci-rodice (v našich podmínkách především ženy). Ženy čelí vyšší míře nezaměstnanosti, dosahují nižších mezd, jsou málo zastoupeny ve vedení firem...

Problém je především v přerušení kariéry žen odchodem na mateřskou a následně rodičovskou dovolenou. Tuto pauzu by ženy oproti mužům mohly v budoucnu dohonit, ale ve společnosti stále existují určité stereotypy, předsudky a neflexibilita trhu práce, které ženám brání skloubit práci a rodinu. Stát/podnik se tak okrádá o potenciál a talent žen, který by byl ekonomice prospěšný.

V současné době je velmi diskutované téma rozdělení rolí mezi státem a soukromou sférou. Jsme tedy v určitém vakuu – na jedné straně probíhá transformace státních výdajů a tedy i škrťů v sociální oblasti, na druhé straně i firmy hlídají své výdaje včetně těch personálních. Stát podniky ani nezvýhodňuje například v daňové oblasti, pokud by se o své zaměstnance staraly nad rámec zákona. Určité signály zlepšení v soukromém sektoru však už existují. Firmy, které si uvědomují cenu svých zaměstnanců, hledají možnosti, jak jim pomoci sladit pracovní a soukromý život - pracovat a budovat kariéru i se věnovat rodině.

Jednou z forem podpory jsou například podnikové školky. Tento benefit je však pro firmy drahý, z hlediska legislativy náročný a z pohledu budoucího demografického vývoje diskutabilní. Navíc pokud podnik nezavede benefity pro další skupiny zaměstnanců, může to vést ke skryté diskriminaci jedné skupiny. Lepší alternativou jsou flexibilní formy práce. Ty podniky nestojí peníze a zaměstnanci je preferují.

Výše uvedenou problematiku jsem zkoumala v bankovní instituci s mezinárodní účastí, která zaměstnává tisíce zaměstnanců po celé České republice. První hypotéza ověřovala

zakotvenost rovných příležitostí ve vnitřních předpisech banky zabývajících se nakládání s lidskými zdroji. Banka má bohatě popsanou předpisovou základnu, bylo tedy možné vycházet jak z etického kodexu, tak z jednotlivých instrukcí o nábore zaměstnanců, vzdělávání, kariérním růstu, odměňování apod.

Hypotézu se podařilo potvrdit, paragrafy zakazující diskriminaci byly přítomny v analyzovaných dokumentech, případně se odkazovaly na dodržování Zákoníku práce.

Druhá hypotéza zjišťovala, zda mají zaměstnanci banky zájem o podporu sladění pracovního a soukromého života formou firemní školky. Tento benefit zažívá boom v České republice, ale má svá úskalí. U zaměstnanců sledované banky se sice zájem potvrdil, ale jen jako jedna z forem podpory. Spíše by uvítali nabídku flexibilních forem práce.

Z analýzy demografického složení zaměstnanců a závěrů práce bych vedení banky doporučila pokračovat v aktivitách podporující ženy. Buď formou benefitů a změnou organizace práce, které umožní sladit práci a rodinu, a/nebo formou nástrojů jako je networking či mentoring. Ty mají za cíl ukazovat pozitivní příklady, inspirovat a předávat zkušenosti starších žen-manažerek těm mladším jak v oblasti kariéry, tak osobního života. Důležitým momentem, kterému by banka měla věnovat velkou pozornost, je komunikace tématu. Je nezbytné, aby zaměstnanci pochopili výhody těchto aktivit jak pro ně samotné, tak pro banku.

Samozřejmě, že na straně banky budou aktivity vyžadovat pracovní úsilí i finanční podporu. Odměnou jim však budou motivovaní a loajální zaměstnanci. U velkých firem, jako je tato banka, existují jen malé rozdíly v tom, jaké výhody poskytují svým zaměstnancům. A tyto „detaily“ mohou rozhodnout, zda zaměstnanec přejde ke konkurenčnímu zaměstnavateli.

Rovné příležitosti jako podstatná část CSR je nástroj, který když firma dobře marketingově uchopí, nemůže na něm prodělat. Stává se její konkurenční výhodou.

## Literatura

### Monografie

FERRELL, O. C., FRIEDRICH, J., FERRELL, J. *Business Ethics*. Boston: Houghton Mifflin Company, 2005.

KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem: etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vydání Plzeň: OPS, 2010. 193 s. ISBN 978-80-87269-12-1.

PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. a kol. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.

PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vydání Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.

PUTNOVÁ, A. a SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vydání Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

TRNKOVÁ, J. *Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem*. 1. vydání Praha: Gender Studies, o.p.s., 2006. 23 s.

VELÍŠKOVÁ, H. *Rovné šance jako konkurenční výhoda*. 1. vydání Praha: ČSRLZ a Gender Studies, o.p.s., 2007. 56 s. ISBN 978-80-86520-19-3.

ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

### Internetové zdroje

ČBA: *Vybrané problémy a vyhlídky českého trhu práce [online]*. Praha: Česká bankovní asociace, 2010 [cit. 2011-10-30]. Dostupné z WWW: [http://www.czech-ba.cz/data/articles/down\\_19553.pdf](http://www.czech-ba.cz/data/articles/down_19553.pdf).

Český statistický úřad: *Porodnost [online]*. [cit. 2011-06-20]. Dostupné z WWW: [http://notes2.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/8F0039EF63/\\$File/400710a4.pdf](http://notes2.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/8F0039EF63/$File/400710a4.pdf).

Český statistický úřad: *Struktura mezd zaměstnanců [online]*. [cit. 2011-09-25]. Dostupné z WWW: <http://notes2.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/3109-11>

ČEZ: *ČEZ je nejžádanějším zaměstnavatelem [online]*. [cit. 2011-08-20]. Dostupné z WWW: <http://www.kdejinde.cz/cs/kariera-v-cez/aktuality/50-cez-je-nejzadanejsim-zamestnavatelem.html>.

CSR online: *Oblasti CSR [online]*. [cit. 2011-09-15]. Dostupné z WWW: <http://www.csr-online.cz/page.aspx?oblastiCSR>.

Europa: *Green Paper – Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility [online]*. [cit. 2011-08-03]. Dostupné z WWW: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf).

GE Money bank: *Kariéra v GE [online]*. [cit. 2011-08-20]. Dostupné z WWW: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolocnosti/kariera/pracovni-prilezitosti>.

Ihned: *NERV poradil vládě, aby dala práci ženám. Sníží tak státní dluhy [online]*. [cit. 2011-10-23]. Dostupné z WWW: <http://zpravy.ihned.cz/cesko/c1-50874620-nerv-poradil-vlade-aby-dala-praci-zenam-snizi-tak-statni-dluhy>.

ISO certifikace: *SA 8000 [online]*. A-Komplex Ostrava, a.s., 2011 [cit. 2011-10-3]. Dostupné z WWW: <http://www.isocertifikace.cz/CZ/iso/sa-8000>.

Máma v práci: *Školky, ach ty školky [online]*. [cit. 2011-08-20]. Dostupné z WWW: <http://www.mamavpraci.cz/mama-zin/clanky/skolky-ach-ty-skolky?vyhledat=školky&searchIn=fulltext>.

McKinsey&Company: *Women Matter 2010 [online]*. [cit. 2011-09-03]. Dostupné z WWW: [http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news\\_publications/pdf/women\\_matter\\_2010\\_4.pdf](http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news_publications/pdf/women_matter_2010_4.pdf)

Rovné příležitosti: *Proč a jak vypracovat plán rovnosti žen a mužů [online]*. Praha: MPSV, 2003 [cit. 2011-09-15]. Dostupné z WWW: <http://www.rovneprilezitosti.cz/admin/upload/0a348316d1/c6f0bf3ea6.pdf>.

Rovné příležitosti: *Role rovných příležitostí pro ženy a muže v prosperitě podniku [online]*. [cit. 2011-10-3]. Dostupné z WWW: <http://www.rovneprilezitosti.cz/admin/upload/0a348316d1/a012110112.pdf>.

Vláda ČR: *Rovnost příležitostí žen a mužů na trhu práce [online]*. [cit. 2011-09-01]. Dostupné z WWW: <http://www.vlada.cz/assets/clenove-vlady/ministri-pri-uradu-vlady/michael-kocab/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/neprehlednete/Seznam-vyzkumu-gender.xls>