

# Ženy na palubu



**BYZNYS  
PRO  
SPOLEČNOST**  
BUSINESS  
FOR SOCIETY



## Diverzita patří k prioritám vlády

říká v rozhovoru ministr Jiří Dienstbier

strana II

## Diverzita ve vědě

rozhovor s Dagmar Juchelkovou z Vysoké školy  
baňské v Ostravě

strana IV

ČTVRTEK 21. DUBNA 2016

KOMERČNÍ PŘÍLOHA

# Ženy jsou přínosem pro firmy

Nehleďte na jejich věk, podpora žen pomáhá nejen firmám, ale následně i celé společnosti

KATEŘINA ŠKOPKOVÁ

**R**ůznorodost (diverzita) ve společnosti vždy byla věcí zcela přirozenou, ale na pracovišti se tomu, jak přístup k různorodosti správně nastavit, teprve čeští zaměstnavatelé učí. Nejde jen o to, jak přistupují k rozdílům mezi muži a ženami, například v odměňování či zaměstnávání matek po mateřské dovolené, ale například i ke starším zaměstnancům.

O tom, jak se mění firemní kultura a jak zaměstnavatelé přistupují k různým cílovým skupinám jsme diskutovali s **Pavlinou Kalousovou**, která společně s evropskou Chartou Diverzity podporuje rozvoj tématu mezi českými zaměstnavateli. Kalousová v České republice také založila a vede platformu společenské odpovědnosti *Byznys pro společnost*.

**Jak byste ve stručnosti vysvětlila pojem diverzita a proč se v poslední době o ní tolik hovoří?**

Snad každý občan zaznamenal sílicí diskuze o tom, kolik máme žen ve vedení firem, že česká populace stárne, že v některých oborech máme málo absolventů, podpoře matek po rodičovské dovolené či o odsunu odchodu do důchodu. Lidé jsou tak mnohem déle aktivní a stále více jich pracuje pro mezinárodní společnosti, ve kterém se denně setkávají desítky národností. Všechny tyto společenské trendy rámuje to, o čem diverzita je, tedy o mnohem rozmanitějším pracovním prostředí s ohledem na pohlaví, věk nebo národnost.

**V čem může být pro zaměstnavatele diverzita přínosná?**

Právě ti zaměstnavatelé, kteří chtějí být konkurenceschopní, musejí tyto trendy předvídat a rychle na ně reagovat. Přizpůsobovat musí nejen pracovní prostředí, nýbrž i firemní kulturu. Více než plošná opatření budou stále více vznikat individuální řešení pro jednotlivé skupiny. Tak



Předsedkyně Byznysu pro společnost **Pavlina Kalousová** (vlevo) vysvětluje, že podpora diverzity má přínos pro všechny strany.

FOTO - FILIP JANDOUŘEK

například, mám-li ve své organizaci velké procento lidí do 30 let, musím počítat s tím, že brzo založí rodiny. Tedy řešit situaci tak, aby mohli nadále pracovat nebo měli možnost se brzy do zaměstnání vrátit. Mohu také mít vysoký počet expertů na specifických pozicích v předdůchodovém věku a pro mou firmu bude zásadní o toto know-how nepřijít. Situaci, které se v rámci diverzity objevují, je nespočet. Důležité ale je, že se s nimi musí aktivně pracovat. A to právě zastřešuje politika rozmanitosti neboli diverzity.

**Co si může myslet člověk hledající práci o označení „podnik podporující diverzitu na pracovišti“? Má to vůbec nějaký dopad na člověka již zaměstnaného?**

Pro zaměstnance je dobrý signál, pokud se zaměstnavatel této oblasti aktivně věnuje. Je to jasný signál, že firma má svou podniko-

vou kulturu postavenou na respektu, je otevřená a příležitost dostanou nejen obvyklí podezřelí. Jedním z témat je rozhodně i to, jak daný zaměstnavatel podporuje zastoupení žen a dalších skupin ve svém vedení. Ano, pravdou je, že v některých oborech není snadné ženu najít. Ale obecně jde spíše o převládající stereotypy, které v českém prostředí stále vnímám.

**Pokud se ale toto téma objeví, hned se mluví o kvótách a dalších bruselských vynálezech. To vyvolává různé reakce.**

Neustálé spojování tohoto tématu s kvótami je na škodu a celou záležitost to ve veřejné debatě pouze zkruskuje. Takzvané kvóty se v Česku mohou dotknout zhruba jen desítky firem. Ale ženy ve firmách a v jejich vedení je téma, které se týká celé naší společnosti. Společnost totiž ženské talenty v ekonomice nutně potřebuje, pro-

tože jako společnost přicházíme o velkou hodnotu. Už jen proto, že žen je více než polovina populace a vysokoškolské vzdělání, z většiny placené z našich daní, má více žen než mužů. A pokud se podíváme na statistiky, tak podniky vedené ženami vykazují zcela stejné (a v některých sektorech) dokonce i lepší výsledky.

**A je o podporu rozmanitosti na pracovišti skutečně mezi zaměstnavateli zájem?**

Naštěstí ano a je rok od roku vyšší. Pro některé zaměstnavatele, zejména ty zahraniční, je dnes politika diverzity běžnou součástí personální politiky. Ale už i ty ryze české v tom vidí příležitost, jak přilákat a udržet si zaměstnance či klíčové talenty. Například IT firmy intenzivně hledají zaměstnance mezi ženami. V některých oborech zase strategie diverzity pomáhá řešit fakt, že firmy

nejsou atraktivní pro mladé. V platformě *Byznys pro společnost* pomáháme zaměstnavatelům v nastavování politiky diverzity, v zapojení zaměstnanců i s komunikací tohoto tématu.

**Kdyby se nějaký zaměstnavatel rozhodl podporovat diverzitu na svém pracovišti, jakým krokem by měl nejdříve začít?**

Nejprve doporučuji si udelet zmapování situace. Dalším krokem pak je stanovení priorit, zapojení nejvyššího vedení a posléze příprava konkrétních opatření v oblasti vzdělávání a interní komunikace. Naše zkušenosti čerpáme z celoevropské odborné platformy, protože *Byznys pro společnost* je národním koordinátorem evropské Charty Diverzity. Jde o dobrovolný závazek zaměstnavatelů v oblasti diverzity a také odborné a metodické zázemí pro ty, kteří se chtějí diverzitě věnovat.

## Diverzita: boří se bariéry

PAVLÍNA  
KALOUSOVÁ



EDITORIAL PŘÍLOHY

**S**větové značky již nejsou spojeny pouze s úspěšnými staršími manažery, ale stále častěji vidíme v jejich čele úspěšné ženy. Inovace přichází ze všech generací, národností a koutů světa. Globální světové společnosti, jako je Facebook, IBM, Hewlett-Packard, Pepsi-Co, General Motors a mnohé další, mají dnes v nejvyšším vedení ženy.

Generace startupů přichází s mladými manažery do 30 let, kteří dosahují celosvětového úspěchu. Nejen to je důkazem, že se firmy otvírají a rozmanitost názorová, věková, genderová i národnostní začíná být v podnikání hodnotou.

**Nejde jen o muže a ženy**

České prostředí se podpoře diverzity na pracovišti učí. Firmy čelí změnám na trhu práce a diverzita jim pomáhá přinášet různé zkušenosti a pohledy, tedy inovaci, a také umožňuje získat zaměstnance ze skupin, které doposud nebyly na trhu práce dostatečně aktivní.

Přestože diverzita není jen o ženách a mužích, jedním z indikátorů, jak poznat, že se české firmy rozmanitosti skutečně učí, je složení jejich nejvyššího vedení. Zajímavé jsou proto výsledky prvního Indexu zastoupení žen ve vedení firem.

A i když se i české firmy dobrovolně diverzitě věnují, například pod hlavičkou evropské Charty Diverzity, pro další rozvoj tématu potřebujeme stát. Aby podpořil firmy, které mají zájem rozmanitě pracovní prostředí rozvíjet, ale také proto, aby šel sám jako zaměstnavatel příkladem.

Autorka je předsedkyně Byznysu pro společnost

# K čemu má sloužit Charta Diverzity

VERONIKA HEJZLAROVÁ

**K**dyž jsme v roce 2013 s kolegy z platformy *Byznys pro společnost* začali chystat a propagovat první koncepty s titulem *diverzita* (česky *rozmanitost*), na mnoha místech jsme se setkávali s neporozuměním či skepsí. Diverzita jako další buzzword? Má to vůbec obsah? Proč se tomu věnovat, když lidé nebudou rozumět? A tím spíše, co to přinese byznysu a ekonomice? Dnes je občas diverzity všude plno a stává se tak trochu „módním trendem“.

Pro nás v *Byznys pro společnost* však diverzita není krátkodobá móda, po níž zůstane pár hezkých obrázků a slov. Naopak, vnímáme ji jako strategický pracovní nástroj zaměstnavatelů, který – byť to dnešníma očima tak nevy-

padá – změni naší budoucnost. Skloňujeme-li odpovědný a udržitelný přístup k podnikání nebo k zaměstnávání, nemluvíme o ničem jiném než o schopnosti firm předvídat, co teprve přijde.

Kdo se připraví včas a efektivně, bude umět lépe vyjít vstříc dramaticky se měnícím potřebám společnosti, a tím i posilovat svoji dlouhodobou ziskovost. Tím spíše v oblasti personální politiky a ve schopnosti přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance. A i pro ně se stává otevřenost a vstřícnost zaměstnavatelů faktorem, který rozhoduje, do které firmy či instituce nakonec půjdou pracovat.

Proto jsme dali dohromady stále rostoucí skupinu zaměstnavatelů, kteří chtějí společně měnit své přemýšlení o pracovním trhu. Uvědomují si totiž, že pokud nezač-

nou nyní, bude to na ně v blízké budoucnosti mít zásadní dopad (nebudou například mít dostatek kvalifikovaných pracovníků). Spoluprací na projektu evropské Charty Diverzity, jejímž je *Byznys pro společnost* národním koordinátorem, budují významní tuzemští zaměstnavatelé národní databázi programů na podporu různorodého, otevřeného firemního prostředí.

V expertních týmech vznikají strategie pracovní diverzity a inkluze, age managementu či flexibility. Firmy zapojené do Charty Diverzity společně pracují s absolventy, pomáhají stávajícím zaměstnancům všech pohlaví, vzdělání, národností atd. s rozvojem a výkonností v různých stádiích života či kariéry.

Pokračování na straně II



Diverzita je koncept, který podporuje všechny skupiny bez rozdílu

FOTO RADIM BEZNOŠKA

# Diverzita patří k prioritám vlády

Rozhovor s Jiřím Dienstbierem, ministrem pro lidská práva, rovné příležitosti a legislativu

PAVLÍNA KALOUSOVÁ

**P**růzkumy ukazují, že přítomnost žen ve vedení českých státních firem je hluboko pod úrovní soukromého sektoru. Dozorčí rady u firem vlastněných státem vykazují jen patnáctiprocentní zastoupení žen a v představenstvech těchto společností je žen méně než pět procent. A jejich počet klesá. Hůře je tomu u firem kotovaných na pražské burze, kde je v dozorčích radách pouhých pět procent žen. O tom, jak si ČR stojí s rovnými příležitostmi v evropském srovnání a jaké kroky v této oblasti vláda chystá, jsme se zeptali ministra Jiřího Dienstbiera.

## Jak přistupuje Česká republika k diverzitě a co v této oblasti vláda chystá?

Podpora genderové diverzity v rozhodovacích pozicích je důležitou součástí prosazování rovnosti žen a mužů. Ženy v České republice vydělávají v průměru o dvaadvacet procent méně než muži, jejich zastoupení ve vrcholné politice a rozhodovacích pozicích je velmi nízké a ženy také stále čelí přímé i nepřímé diskriminaci na trhu práce. Mezinárodní srovnání ukazují, že v oblasti rovnosti žen a mužů je Česká republika pod evropským průměrem a dobře si nevede ani v celosvětovém měřítku. Například v žebříčku Světového ekonomického fóra, zkoumajícím úroveň rovnosti žen a mužů ve 145 zemích světa, jsme loni obsadili až 81. místo.

Dobrou zprávou je, že současná vláda považuje rovnost žen a mužů za jednu ze svých priorit. Jako ministr pro lidská práva a rovné příležitosti jsem již inicioval některé konkrétní kroky, které mají vést ke zlepšení situace. Jedná se například o schválení vládní strategie pro rovnost žen a mužů v ČR na léta 2014 až 2020, která obsahuje konkrétní cíle pro tuto oblast. Jedná se například o snížení rozdílů v odměňování žen a mužů, které jsou u nás jedny z nejvyšších v rámci EU, nebo o zvýšení počtu žen v rozhodovacích pozicích.

Můj úřad také připravil akční plán pro vyrovnané zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích na léta 2016 až 2018, který byl v minulých týdnech projednáván v meziresortním připomínkovém řízení. V současnosti obdržené připomínky vypořádáváme a materiál bych měl vládě ČR předložit koncem dubna. Tento akční plán přinese řadu konkrétních opatření at už v oblasti politiky, veřejné správy, ale i obchod-



Ministr Jiří Dienstbier chce do vedení firem prosadit více žen

FOTO FILIP SINGER

ních společností. Obsahuje téměř 40 konkrétních úkolů cílených na většinu resortů, ale i na Český statistický úřad a další ústřední orgány státní správy. Mezi úkoly patří například transparentní výběrová řízení, zastoupení žen i mužů ve výběrových komisích, povinné zveřejňování údajů o zastoupení

Současná vláda považuje rovnost žen a mužů za jednu ze svých priorit. Již jsem inicioval určité kroky, které mají vést ke zlepšení situace.

”

mužů a žen v rozhodovacích pozicích. Důležitá je i možnost daňového zvýhodnění obchodních společností, pokud budou otevřeně rovnosti žen a mužů. V neposlední řadě je také například akcentována podpora studia dívek a žen

na technických oborech středních a vysokých škol.

**Proč si myslíte, že u nás stále nepůjde neochotou podporovat nejrozumnější opatření, která by napomohla například vyššímu zastoupení žen ve vedení nebo zvýšila jejich šance?**

Obecně se u nás podpora genderové rovnosti neteší velké popularity. Přitom z historického hlediska máme na co navazovat. Podpora rovnosti žen a mužů, včetně účasti žen v politickém životě a v rozhodovacích pozicích, navazuje na tradici českého demokratického a feministického hnutí, ke kterému se hlásili také Františka Plamínková či Tomáš Garrigue Masaryk. Již na počátku minulého století T. G. Masaryk zdůrazňoval, že veškerá nerovnost mezi pohlavími je neoprávněná a historicky utvářená. Masaryk rovněž aktivně podporoval společenskou emancipaci žen a jejich zapojení do politiky. V současnosti se řada lidí domnívá, že jsme již rovnosti žen a mužů dosáhli. Mezinárodní srovnání a hlavně zkušenosti ze života řady žen a mužů však ukazují, že tomu tak není. Prosazová-

ní rovnosti žen a mužů tak podle mě musí nadále být součástí našeho úsilí o demokratičtější a spravedlivější společnost. V této souvislosti si odpor některých politiků a političek vůči opatřením za účelem podpory genderové rovnosti lze vysvětlit jen stěží.

**Komunikujete s privátními firmami o připravovaných opatřeních? Jak na vaše návrhy reagují?**

Zástupci a zástupkyňe obchodních společností jsou do přípravy akčního plánu pro vyrovnané zastoupení žen a mužů od začátku zapojeni. Společně jsme uspořádali několik setkání a seminářů, kde jsme o opatřeních uvede- ných v akčním plánu podrobně diskutovali. Poslední seminář proběhl v únoru a na něm jsme se dohodli na konečné podobě akčního plánu.

**Jak si ve srovnání s ostatními zeměmi EU vede naše republika? Která země by nám podle statistik mohla být největším vzorem, co se týče podpory diverzity?**

Jak jsem již uvedl, v evropském i celosvětovém kontextu

jsem na tom s rovností žen a mužů docela špatně. Například podle nedávné studie Evropského institutu pro rovnost žen a mužů patříme v oblasti zastoupení žen ve vedení největších obchodních společností na okraj Unie. V ČR je zastoupení žen na výkonných pozicích správních rad obchod-

Minulý rok jsme zpracovali Standard genderového auditu. Jde o návod, jak provadět genderové audity v různých organizacích.

”

ních společností kotovaných na burze jen čtyři procenta, což je společně s Rakouskem a Polskem nejhorší výsledek v rámci EU.

Vysoké úrovně rovnosti žen a mužů a diverzity v rozhodovacích pozicích tradičně dosahují

## Jiří Dienstbier

Od ledna 2014 zastává ve vládě vedené premiérem Bohuslavem Sobotkou post ministra pro lidská práva, rovné příležitosti a legislativu a je předsedou legislativní rady vlády, která sleduje ústavnost, soulad s mezinárodními smlouvami, kompatibilitu s evropským právem, účelnost a rovněž legislativní techniku. Jiří Dienstbier se narodil v roce 1969 ve Washingtonu, kde jeho otec působil jako zahraniční korespondent Českého rozhlasu. V roce 2013 se jako dlouholetý člen ČSSD ucházel o křeslo prezidenta.

skandinávské země. Dobře si také vede Belgie, Španělsko či Francie, které se nebály ve vedení firem zavést za účelem podpory diverzity v politice a rozhodovacích pozicích cílená opatření, jako je podpora přijímání kodexů diverzity, zvýhodňování firem s genderově vyváženým vedením při zadávání veřejných zakázek či zavedení kvót.

Přestože náš akční plán závazné kvóty neobsahuje, v některých opatřeních jsme se u jiných zemí inspirovali. Jedná se například o programy zaměřené na podporu mentoringu a rozvoje talentovaných pracovníků a pracovníků či zavedení povinného zveřejňování údajů o podílu žen a mužů v rozhodovacích pozicích největších obchodních společností.

**Privátní sektor je často v otázce diverzity již velmi aktivní. Existují již nějaké realizované projekty v rámci státní správy, se kterými byste se rád pochlubil?**

V minulém roce byl v rámci mého úřadu zpracován takzvaný standard genderového auditu. Ten představuje praktický návod pro provádění genderových auditů v rámci různých organizací včetně obchodních společností. Genderový audit považují za užitečný nástroj pro analýzu toho, jak si zaměstnavatel stojí z hlediska rovnosti žen a mužů. Může organizacím pomoci nastavit lepší vnitřní politiky k podpoře diverzity a genderové rovnosti. Některé firmy již genderové audity úspěšně realizovaly a přijaly následně opatření. Audit diverzity si nechalo zpracovat také ministerstvo práce a sociálních věcí či úřad Kraje Vysočina. Během letošního roku bude rovněž v rámci operačního programu Zaměstnanost vyhlášena výzva, která by měla další zaměstnavatele motivovat k realizaci genderových auditů a přijímání opatření za účelem podpory diverzity.

# K čemu má sloužit Charta Diverzity

Dokončení ze strany I

Evropská Charta Diverzity je podporována Evropskou komisí a v ČR je uváděna pod záštitou ministryně práce a sociálních věcí Michaely Marksové. Česko se tak stalo 14. zemí EU, ve které mohou zaměstnavatelé k Chartě přistupovat.

V ostatních zemích Evropské unie k Chartě přistoupilo již více než 7000 zaměstnavatelů. Charta se po podpisu stává jedním ze strategických dokumentů pro zaměstnavatele nejen za oblast personální politiky.

Vychází z předpokladu, že v ekonomickém zájmu společností je budovat takovou firemní kulturu, která je profesně otevřená každému nezávisle na pohlaví, rase, barvě pleti, národnosti, etnickém původu, náboženství, světovém názoru, zdravotním stavu,

věku či sexuální orientaci. A těm zaměstnavatelům, kteří se rozvoji politiky diverzity na pracovišti i vůči okolnímu světu věnují, se to jednoznačně vyplácí.

Již 83 % evropských firem přiznává, že programy diverzity mají pozitivní efekt na jejich byznys. A 52 % z nich zavádí diverzitu kvůli zlepšení firemní kultury a řízení lidí.

Co více, podporu diverzity od zaměstnavatelů očekává i veřejnost. 79 % Evropanů chce, aby firmy podporovaly různorodost na pracovišti.

Jsem přesvědčen, že díky stále silnější komunitě progresivních firem, s nimiž máme tu čest spolupracovat, získává „buzz word“ diverzita čím dál reálnější a praktický obsah i v České republice. Budeme velmi rádi, pokud se do evropské Charty Diverzity přidá stále více zaměstnavatelů.

## Seznamte se s textem evropské Charty Diverzity

**Věříme, že klíčem k dlouhodobému úspěchu našeho podnikání či poskytování služeb jsou a budou schopnosti a kompetence našich zaměstnanců a zaměstnankyň: co nejpestřejší, tvůrčí a inovativní. Schopnost vnímat a respektovat rozmanitost nám v éře postupující globalizace, sociálních a demografických změn pomáhá vytvářet trvalý vztah k našim klientům, obchodním partnerům a široké veřejnosti. Veřejně se proto hlásíme k principům Evropské charty diverzity, která tematicky rozšiřuje a navazuje na Memorandum diverzita 2013+, zaměřené na genderovou diverzitu.**

Diverzitu vnímáme jako princip, který umožňuje všem lidem bez ohledu na jejich individuální odlišnosti plně rozvinout jejich

osobní potenciál. Dobrovolně uplatňování principu diverzity znamená přijímání, podporu a další rozvoj talentu jednotlivců. Jsme si vědomi toho, že tento přístup znamená příležitost pro inovace.



Podpisem evropské Charty Diverzity se zavazujeme vytvářet pracovní prostředí, které je otevřené každému nezávisle na pohlaví, rase, barvě pleti, národnosti, etnickém původu, náboženství, světovém názoru, zdravotním stavu, věku či

sexuální orientaci. Chceme tímto krokem dále podpořit atmosféru vzájemné důvěry a respektu, která bude mít pozitivní vliv na rozvoj společnosti nejen v České republice.

**V souladu s evropskou Chartou Diverzity se hlásíme k tomu, že budeme:**

1. Rozvíjet firemní kulturu, která stojí na vzájemném respektu a ocenění talentu jednotlivce. Nositelem myšlenky podpory diverzity je vedení společnosti. Hodláme vytvářet takové podmínky, aby všichni zaměstnanci tyto hodnoty respektovali a řídili se jimi. Strategie a procesy ve firmě budeme nadále vytvářet s ohledem na principy diverzity, kterou vnímáme jako zdroj inovací a strategického rozvoje.
2. Podporovat a zavádět opatření,

která umožní všem zaměstnancům plně využívat talent a schopnosti a která budou zároveň respektovat kvalitu jejich osobního života. Vnímáme rozdílnost každého jednotlivce a usilujeme o sladění jeho potenciálu a nastavených standardů výkonnosti.

3. Zavádět pravidla řízení lidských zdrojů, která podpoří diverzitu s důrazem na férový nábor a výběr zaměstnanců, přístup ke vzdělávání, kariéerní růst, hodnocení a odměňování, osobní a rodinnou situaci.
4. Aktivně propagovat principy Evropské charty diverzity v naší interní a externí komunikaci. Budeme pravidelně veřejnosti prezentovat naše závazky, kroky a úspěchy a informovat o nich naše zaměstnance.

# V IT otevřeli diverzitě okna dokořán

VESSELIN BARLIEV

Jeden z hnacích motorů globalizace je neúprosně rychlý vývoj IT technologií. Dokonalá IT řešení musí zohledňovat i rozmanitost. O tom, jak k ní přistupuje jeden z lídrů v této oblasti, včetně pohledu na stavbu „rozmanité státní barikády“, jsme vyzpovídali **Milenu Jabůrkovou** ze společnosti IBM ČR.

**V čem spatřujete potenciál, že projekty na podporu diverzity změní klima a kulturu ve vaší firmě a jak?**

Pokud jde o IBM, nemluvila bych o potenciálu projektů, ale o klimatu a kultuře, které ve firmě již dlouhodobě existují. U nás klademe absolutní důraz na zásady spravedlivého zacházení, férového jednání a rovnosti příležitostí pro zaměstnance bez ohledu na rasový původ, náboženství, pohlaví

Největší překážky bojkotující diverzitu v pracovním prostředí jsou předsudky a stereotypy nejen ve společnosti, ale i v nás samotných

”

či sexuální orientaci. Tyto zásady nepodléhají žádným kompromisům a platí i v zemích, kde ženy dosud nemají stejná práva jako muži či kde jsou lidé odlišné sexuální orientace stále ještě vystaveni pronásledování. Můžeme to ilustrovat krásným příkladem z USA roku 1953, kdy jsme otevřeli výrobní závod na jihu Spojených států. Tamní vláda po nás požadovala, aby pracovníci bílé a jiné pleti byli od sebe odděleni. T. J. Watson jr., majitel IBM, to odmítl a vydal první psané nařízení týkající se rovnosti příležitostí při přijímání pracovníků. Tehdy

to bylo bez ohledu na rasu, barvu či původ z manželského či nemanželského lože. Za více než 100 let existence naší společnosti jsme se naučili, že pokud jsme schopni pracovat se skupinami, které jsou při běžném nábore opomíjeny, přitáhneme do firmy ty nejlepší mozky.

V současnosti se však nejedná pouze o nábor či ochranu specifických skupin zaměstnanců. Stále více si uvědomujeme inovační potenciál, který mohou firmě přinést. Na rozmanitost kultur, lidí, myšlenek a nápadů totiž pohlížíme jako na zásadní podmínku schopnosti vymýšlet nové postupy a přinášet průlomové technologie. Zaměstnanci rozumí specifickým potřebám „své“ skupiny a dokážou pro ni vytvořit vhodné prostředky v rámci firmy. Navíc jsou pro příslušníky této skupiny schopni navrhnout řešení a služby přizpůsobené jejím specifickým potřebám. Konkrétní příklad můžeme doložit na působení ženského network v IBM ČR: Na základě požadavků žen po mateřské dovolené byla zpracována firemní pravidla, doporučení, rady – jak zůstat v kontaktu s firmou během mateřské dovolené, jak si v tomto období udržovat a zvyšovat kvalifikaci, jak si naplánovat návrat. Současně jsou manažerky a manažeri vedeni k tomu, aby své zaměstnance aktivně na této cestě podporovali, usnadňovali jim návrat a podporovali je ve využívání flexibilních pracovních možností, aby mohli vést vyvážený osobní a pracovní život. Podobně se podařilo v IBM zavést sdílení pracovních míst. Pro IBM je diverzita zásadní hodnotou. Je to tím, že jsme globální firma a musíme fungovat napříč světadíly. Všichni zaměstnanci musí rozumět odlišným zvyklostem, poznat společnost, kde působí. Každý zaměstnanec je součástí týmu, jehož členy jsou lidé různých zemí i kultur. Totéž platí i o našich zákaznících. Proto je zásadní, aby všichni naši pracovníci rozuměli a respektovali kulturní a společenské odlišnosti, brali v úvahu specifika a potřeby svých kolegů a kolegů, partnerů, zákazníků i komunit, ve kterých působíme. Napo-



Milena Jabůrková, IBM Česká republika

FOTO ARCHIV SVAZU PRŮMYSLU A DOPRAVY

máhají nám k tomu nejrůznější školení a kurzy.

**Jaké zásadní překážky v této oblasti vnímáte?**

Základní překážky je možno rozdělit do tří oblastí, za prvé obecně povědomí o tématech, jako je diverzita či začleňování v naší společnosti, které je nízké. S tím souvisí i nedostatek zkušeností s praktickými projekty, které se k diverzitě vážou v organizacích a veřejné správy či politických stranách (samozřejmě existují výjimky). Málokdy se setkáváme s tím, že v těchto organizacích existují vnitřními procesy, programy, net-

work či školení na podporu diverzity. Za druhé je to tendence státní správy regulovat: cestou z bezradnosti týkající se praktických podpůrných kroků je pak snaha řešit tyto situace zákonem, nařízeními, novými požadavky na reporting či kvótami. To však nepomůže.

Nepotřebujeme další regulaci z vnějšku, ale tvrdou práci na vnitřní změně, a to jak v byznysu, tak ve veřejné správě. Vezměme si například rovné zastoupení žen a mužů v řídicích orgánech – v první řadě musíme ženy podpořit v tom, aby si o svou šanci řekly. A také jim musíme pomoci dobře

se na ni připravit. S tím musí jít ruku v ruce kultivace vedoucích pracovníků. A v tom nepomohou žádná nařízení, ale intenzivní diskuze, mentoring, firemní, mezifiremní program pro ženy i muže a také programy spolupráce a vzájemného učení mezi veřejnou správou a byznysem. Třetí překážkou je nedostatek koordinace. Například tým kolem ministra pro lidská práva Jiřího Dienstbiera vytvořil ve spolupráci s podnikatelskou sférou (Svaz průmyslu, Byznys pro společnost) a dalšími subjekty celkem smysluplný akční plán na podporu vyrovnání příležitostí, snaží se řešit problémy, které jsem

## Milena Jabůrková

Ve společnosti IBM Česká republika, spol. s r. o., působí jako členka vedení IBM Central a je také členkou představenstva Svazu průmyslu a dopravy ČR za digitální ekonomiku. V IBM má na starosti vládní programy. Dlouhodobě se specializuje na oblast lidských zdrojů, investic, mezinárodní obchod a technologický rozvoj. Aktivně také podporuje neziskový sektor skrze odborné dobrovolnictví, v rámci kterého předává své zkušenosti manažerům neziskových organizací.

popsala výše – spojené s nedostatkem povědomí. Tento plán uvádí, že jednou z překážek vyrovnání zastoupení žen a mužů je nedostatek flexibilních forem práce, jako je např. práce z domova. Mnoho žen se může vrátit do pracovního procesu, jen pokud zaměstnavatel nabízí jako jednu z výhod zaměstnání práci z domova. Ministerstvo práce a sociálních věcí však přichází se změnou zákoníku práce, která, pokud bude přijata, bude znamenat takové komplikace pro zaměstnavatele, že tato výhoda v podstatě zanikne. Tímto zásahem nejen, že nedosáhneme podpory zaměstnávání žen, ale vrátíme se mnoho let nazpět.

**Setkali jste se s nějakými komplikacemi při zavádění projektů na podporu diverzity? Které to byly?**

V naší firmě je hlavním tvůrcem a nositelem těchto projektů vedení, zejména to globální a pak sami zaměstnanci. V praxi to znamená, že napříč společnost existují pravidla a programy, které diverzitu podporují, to platí pro všech 170 zemí, ve kterých působíme. Přesto, jsou mezi jednotlivými zeměmi rozdíly. Skutečný úspěch totiž závisí na zájmu, osobním zapojení a nasazení zaměstnanců, manažerů i příslušníků skupin, pro které jsou programy na podporu diverzity určeny. Největšími překážkami jsou předsudky a stereotypy, nejen v naší společnosti, ale i v nás samotných.

## Index ženy ve vedení

Úplně první sestavený index ukazuje, že situace se ženami ve vedení je mnohem barvitější

PAVLÍNA KALOUSOVÁ

Stále sílí hlasy mluví o tom, že je třeba zlepšit postavení žen ve vedení firem. Jaká je ale skutečná situace a kolik žen již dnes ve vedení firem najdeme? To ukazuje první český Index zastoupení žen ve vedení, který zpracoval Byznys pro společnost po vzoru zahraniční praxe. Index zmapoval kompletně 27 tisíc akciových společností a 414 tisíc společností s ručením omezeným a sledoval samostatně skupinu TOP 250 největších firem podle obrátu s dopracovanými sektorovými daty pro finanční instituce.

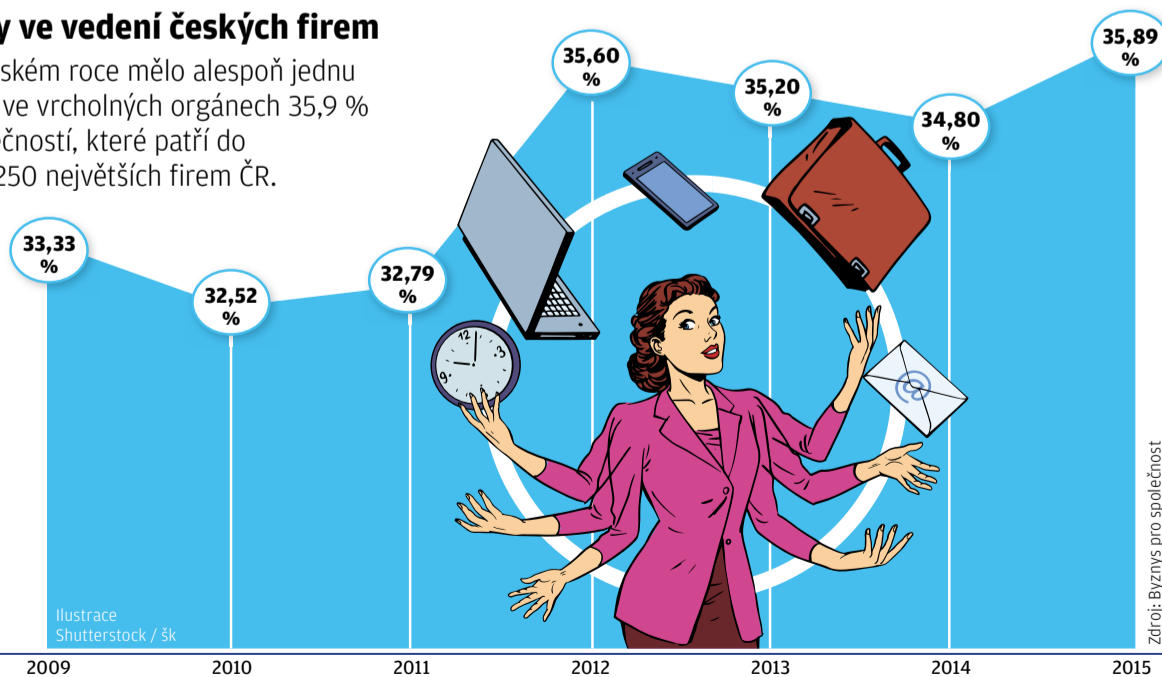
### A výsledek?

V České republice se potýkáme s nízkým zastoupením žen ve vedení pouze u části firem. Žen ve vedení soukromých firem najdeme přes 38 % v dozorčích radách akciových společností a přes 20 % v představenstvech.

Co je však stále překvapující: i přes mnohé snahy podpořit vyšší zastoupení žen ve vedení firem, se tento poměr za posledních pět let nezměnil. Navíc platí známá závislost, že čím větší firma, tím méně žen ve vedení zde najdeme. Například ve firmách, které mají obrát vyšší než 100 milionů korun, je v dozorčích ra-

### Ženy ve vedení českých firem

V loňském roce mělo alespoň jednu ženu ve vrcholných orgánech 35,9 % společností, které patří do TOP 250 největších firem ČR.



dách akciových společností již jen 27,1 % a v představenstvech 11,5 % žen.

V zastoupení žen ve vedení firem najdeme i sektorová specifika. Zatímco v oboru nemovitostí, veřejné správy a obrany, vzdělávání, zdravotní a sociální péče je více než 38% zastoupení žen v dozorčích radách akciových, nejnižší

zastoupení je tradičně v oborech těžba, výroba a rozvod elektřiny nebo v zásobování vodou.

### A co největší české firmy?

U největších českých firem se potvrzuje pravidlo, že čím větší firma, tím nižší pravděpodobnost, že na ženu v nejvyšším vedení narazíte. U českých TOP 250 největ-

ších firem dle obrátu bychom v dozorčích radách našli v roce 2015 13,9 % žen. A alespoň jednu ženu ve vrcholných orgánech má 35,9 % firem. Mezi firmy s nejvyšším zastoupením pak najdeme společnosti jako Madeta, AGC Automotive Czech nebo JIP východočeská. Přesto s nejméně 50% zastoupením žen ve statu-

tárních orgánech patří spíše mezi výjimky.

### Proč nemáme víc žen ve vedení?

Ženy u nás často ve své kariéře narážejí na nedostatky systému. Jako příklad uvedme nedostatečnou péči o předškolní děti, ale i celkové naladění vůči ženám ve

vedení. I přestože se pohled za posledních pár let výrazně zlepšuje, stále platí, že společnost musí ženám i mužům pomoci překonat některé překážky plynoucí z výchovy i společenských zvyklostí.

U žen se můžeme setkat s tím, že při stejných zkušenostech i vzdělání mohou mít nižší sebedůvěru a často nesou náročnou péči o rodinu (o děti i stárnoucí rodiče). Ženy se také automaticky neprosazují při povýšení, nemají blízké kontakty s výše postavenými ve firmě. Jak řekl nedávno na diskusi jeden z top manažerů velké výrobní firmy: „Situace se výrazněji změní tehdy, zapojíte-li do řešení i muže. Muži musí začít vysílat ženám signál, že o ně ve vedení stojí, a doma pochopit, že rodina je společná hodnota.“

Že nejde o zmiňovanou válku pohlaví, musí ve své dílce podpořit i vláda. Poslední trendy v ČR ukazují, že je nejvyšší čas, aby dal stát jasně najevo, že oceňuje a podporuje ty firmy, které o diverzitu (i ve vedení) usilují či jí dokonce plně dosahují. Bez formulace tohoto postoje se jakékoliv snahy o prosazení diverzity mohou stále vnímat jako „nechtěné dítě“ prosazované Bruselům.

Shodneme-li se na cíli, pak by soukromé firmy měly mít možnost volby, jaké nástroje na podporu žen i celkové diverzity použijí.

## Inspirativní příklady projektů firem

### Československá obchodní banka

ČSOB podporuje dřívější návrat matek do práce prostřednictvím Programu pro rodiče. Zaměstnanec na rodičovské dovolené má možnost pracovat až do výše 0,5 úvazku a vyzkoušet si i jinou pozici v rámci banky. Součástí tohoto programu jsou také workshopy, kde nastávající maminky hovoří s psychologem, rozebírají svá očekávání a pracují s myšlenkovými mapami, čímž se připravují na sladění pracovního života a nové rodičovské role. Banka také aktivně podporuje inkluzi osob se zdravotním postižením tím, že je zaměstnává a začleňuje do kolektivů, vzdělává v tomto tématu své zaměstnance a manažery a zaměstnancům s postižením poskytuje poukázky na úhradu zdravotní péče.

### Allen & Overy

Tato mezinárodní právní praxe má diverzitu zakomponovanou do firemní kultury s cílem udržet si ty nejtalentovanější zaměstnance a zajistit jim inkluzivní firemní prostředí a kulturu, která každému umožní realizovat svůj potenciál. Programem „returnship“ chce například přivést zpět do práce zkušené právníky, kteří na delší dobu odešli z právníké profese. Kromě flexibilního přístupu k částečným úvazkům si firma dala cíl do konce tohoto desetiletí zvýšit podíl žen-partnerek celosvětově na více než 20 %.

### Microsoft

Moderní technologie a firemní kultura založená na důvěře a odpovědnosti umožňují vysokou míru flexibility a mobility, které napomáhají skloubení pracovního a soukromého života. Microsoft tak vychází vstříc těm, kteří se potřebují starat o děti nebo starší rodiče či z jiných důvodů nemohou každý den dojíždět do kanceláře. Většina zaměstnanců Microsoftu tak nemá vlastní pracovní stůl, ale každý den si vybírají místo, které jim ten den vyhovuje, ať už v kanceláři, či mimo ni. Firma kladě také velký důraz na rozmanitost z různých hledisek. Věkovou diverzitu například podporuje absolventský program MACH, v jehož rámci Microsoft podporuje reverzní mentoring, kdy čerstvý absolvent mentoruje zkušené manažery, čímž jim zrcadlí pohled generace Y. Aby diverzita fungovala v praxi, je zapotřebí přirozeně zapojení lidí s různým profilem a Microsoft se intenzivně věnuje práci s překonáním podvědomých předpokladů a stereotypů. Společnost např. nabízí na svých webových stránkách on-line trénink na toto téma.

### Sodexo Benefit

Při podpisu Charty Diverzity byla společnost Sodexo Pass ČR mezi prvními. Nezástává jen u slov. Sodexo podporuje pestré týmy a rozvoj různorodé kultury. Na otázky genderu a věkové diverzity se zaměřuje síť Barevné Sodexo, která slouží k podpoře osobního rozvoje a sdílení zkušeností. Generální ředitelka Martina Grygar Březinová je členkou fóra SWIFT (Sodexo Women's International Forum for Talent), které podporuje profesní růst žen. Sladit kariéru a osobní život pomáhá lidem interní program Rovnováha. S ohledem na věkovou diverzitu je pak Sodexo také iniciátorem projektu Plníme přání seniorům (www.plnime-prani-seniorum.cz), unikátního programu kombinujícího veřejné a soukromé dárcovství, díky kterému již po čtyři roky úspěšně zlepšuje kvalitu života našich starších spoluobčanů.



**NEJSEM ŽÁDNÝ PRŮMĚR!** Kampaň s tímto názvem představila letos na jaře platforma Byznys pro společnost pro všechny komerční i nekomerční organizace, které chtějí podpořit rozmanitost na pracovišti. Nejsm žádný průměr! ukazuje hravou formou význam diverzity v pracovním prostředí. Pro zaměstnavatele může být důležitým nástrojem, jak svým zaměstnancům ukázat, co pro podporu rozmanitosti dělají či jaké opatření v této oblasti plánují zavést (například možnost pracovat z domova nebo na zkrácený úvazek, respektování individuality zaměstnanců a další). Vyzkoušejte si „test průměrnosti“ a zjistíte více o kampani na [www.diverzita.cz](http://www.diverzita.cz).

FOTO ARCHIV BYZNYS PRO SPOLEČNOST

# Diverzita ve vědě

## KATEŘINA ŠKOPKOVÁ

**D**iverzita je celospolečenská téma, které je výzvou i pro akademické prostředí. Jak je tato problematika vnímána a do jaké míry je její implementace úspěšná na univerzitní půdě, nám řekla profesorka **Dagmar Juchelková** z Vysoké školy báňské v Ostravě, která se na katedře energetiky zabývá výzkumem využívání alternativních paliv i výukou v energetice.

### Jak je dle vás největší výzva pro podporu diverzity na akademické půdě?

Osobně vidím výzvu v chápání podpory diverzity nejen jako genderové, ale i věkové nebo národnostní. Právě takový mix je dle mě tou největší výzvou (a to nejen na

akademické půdě). Vyslechnout si názory jiných s jinými zkušenostmi získanými věkem, zvyky i způsobem myšlení může prospět dalšímu vzdělávání, rozvoji vědy, a tedy i růstu kvality naší společnosti. Akademická půda je v mnoha ohledech specifická, na první pohled se zdá, že všichni „startují“ se stejnými šancemi. Ale při detailnějším zkoumání – asi jako u všeho – se pohled trochu mění. Nelze to však zobecňovat, jsou obory, ve kterých by si naopak zasloužili jistotu ochranu mužů, např. na pedagogických fakultách. A pak jsou ty vybrané technické obory, do kterých se ženy bohužel těžce hledají. V zahraničí tomu tak není. Tam je kladen velký důraz na podporu vyváženosti zastoupení mužů-vědců a žen-vědkyň v akademických sférách. Například, když získá vedoucí místo na škole žena, je auto-



Dagmar Juchelková z Vysoké školy báňské v Ostravě FOTO ARCHIV

maticky pracováno s tím, že je potřeba nabídnout adekvátní pozice i jejím mužům. To je ale pouze jedna z cest, jak vedení univerzit podporuje mobilitu kvalitních uchazečů. V mém oboru energetiky se osvědčilo, že když ženy a muži chtějí, nacházejí společnou řeč a posouvají hranici poznání dále. Naštěstí existují výjimečné ženy, jako je paní předsedkyně Ústavu pro jadernou bezpečnost Dana Drábová nebo bývalá předsedkyně Technologické agentury ČR Rut Bizková. I v akademických sférách, hlavně v zahraničí, znám osobně řadu rektorek, které jsou ve své pozici velice úspěšné a respektované.

### Kam se podle vás budou do budoucna ubírat trendy v oblasti podpory diverzity a kde vidíte jejich mez?

Jako vědec nechci vidět žádné meze a jako žena nechci například stěhovat nábytek. Jsou prostě oblasti, které jsou dominantně určeny jednotlivým skupinám. Na druhou stranu jsou výjimky, které potvrzují pravidla, a podpora individualit by měla být chápána jako samozřejmost.

### Jak si procentuálně stojí vaše univerzita se zastoupením mužů a žen v akademických profesích, respektive s nabídkou zkrácených úvazků?

Z celkového počtu přepočtených úvazků tvoří cca 10 % profesori, z nich je 10 % žen. U docentů je situace lepší, je jich přibližně 20 %, z toho čtvrtinu tvoří ženy. Univerzita má vlastní školku a zkrácené úvazky nabízí svým zaměstnancům dle potřeby.

## Anketa mezi zaměstnavateli

### Marek Audes

Generální manažer, AccorHotels



### Jak jste u vás ve firmě komunikovali diverzitu a jak ji vnímají zaměstnanci?

Diverzita v AccorHotels, která je jedním z pilířů programu společenské zodpovědnosti, podporuje zaměstnávání handicapovaných kolegů, nabízí rovné podmínky pro ženy i muže, bez ohledu na věk či kulturu. Důležitým projektem je WAAG – Women at Accor Generation, který podporuje ženy v získávání nejrůznějších poradenství, školení a usnadňuje jim tak růst v rámci společnosti. Skupina AccorHotels se také připojila k projektu United Nations HeForShe. Všeobecně možná

platí, že o diverzitu mají o trochu větší zájem ženy, které bývají všeobecně o něco více vnímavé a empatické, přinášejí k tomuto tématu také nejrůznější podněty k vylepšování, ale rozhodně je diverzita kladně přijímána všemi našimi zaměstnanci bez rozdílu pohlaví.

### Kateřina Michailidisová

HR Manažerka, GE MONEY Bank



### Jeví větší zájem o diverzitu dle vaší zkušenosti muži nebo ženy?

Nebudeme zastírat, že téma diverzity a rozmanitosti na pracovišti je obecně spíše doménou žen. Nicméně nám se do jednotlivých aktivit muže daří vtahovat. Kromě benefitů, které jsou určeny i jim – den volna pro

tatínky, den pro rodiče, studentské volno, neplacené volno, práce z domova – se i několik z nich aktivně zapojuje do pracovní skupiny zaměřené na integraci a zaměstnávání handicapovaných. Nebo také naši manažeri mentorovali účastnice ve všech běžících female leadership programů. V loňském roce jsme dokonce v období „Měsíce růstu“, což je měsíc vzdělávacích a rozvojových aktivit pro zaměstnance, zorganizovali workshopy Táta na roztrhání určené výhradně pro muže (tatínky), kam byl vstup ženám zakázán. Naši mužští kolegové se tohoto tématu nebojí. Většina zaměstnanců spuštění GE Rozmanitě kvitovala a věříme, že i proto, že jsme se úzce nezaměřovali jen na gender otázku, tedy jejich návrat po mateřské a rodičovské dovolené nebo podporu žen v manažerských rolích, ale i na jiná témata diverzity jako flexibilní zaměstnávání, zaměstnávání bez bariér a podporu rodinného života. Velmi pozitivní ohlasy máme i z řad

studentů, pro které realizujeme řadu aktivit. Spolupracujeme primárně s vysokými školami a ještě radši se studentskými kluby, pro které realizujeme například AC nanečisto nebo v loňském roce odpilotovanou akci Manažerská jízda, která je interaktivní hrou na téma manažerských rozhodnutí.

### Zdeněk Kadlec

ředitel Krajského úřadu Vysočina



### Jak jste se postavili k diverzitě v rámci vašeho kraje? Jak jste se vypořádali s případným negativním postojem při podpoře diverzity?

Občasné negativní postoje se objevují průběžně, nejsou dosud zcela

překonány. Pro nás je důležité, abychom udrželi trend ke zlepšování. Musíme proto neustále věnovat čas a energii osvětové činnosti. Jako velmi výhodné se nám jeví zaměřovat se s nejvyšší možnou důsledností na všechny větší skupiny osob s nějakým typickým, významnějším znevýhodněním. Takový postup je pro personál i veřejnost podstatně přijatelnější, než kdybychom řešili pouze jeden druh znevýhodnění, například postavení žen ve společnosti a v pracovních vztazích. Na podporu diverzity byla u nás jmenována pracovní skupina (genderově vyvážená skupina zaměstnankyň a zaměstnanců sestavená ze zástupců úřadu napříč jeho strukturou, včetně zástupce odborové organizace). Zahájili jsme rovněž přípravy na zpracování aplikovatelné strategie uplatňování principů rovnosti v podmínkách Krajského úřadu Vysočina s nastavením principů a opatření metodou SMART (SMARTER). Výstup bude k dispozici v červnu letošního roku.