

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

Katedra genderových studií

**Bc. Miroslava Čechová**

**Význam genderového auditu při prosazování rovných příležitostí  
pro ženy a muže:**

Případová studie společnosti Česká spořitelna, a. s.

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: **Ing. Petr Pavlík, Ph.D.**

Praha 2014

**Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem. Zároveň prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 13. května 2014

Miroslava Čechová

### **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla upřímně poděkovat Ing. Petru Pavlíkovi, Ph.D. za jeho cenné rady a odborné vedení diplomové práce. Současně bych ráda poděkovala paní Veře Budway-Strobach, M.A. především za její aktivní přístup k problematice rovných příležitostí ve společnosti Česká spořitelna, a. s. a dále za její podporu poskytnutou při zpracování této diplomové práce. Navíc bych zde ráda ocenila směr, kterým se vydala společnost Česká spořitelna, a. s. a popřála jí mnoho zdaru v dalším postupu při prosazování rovných příležitostí žen a mužů.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat svým nejbližším za to, že mě podporovali v průběhu studia a především při psaní této diplomové práce.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je případovou studií sledující význam genderového auditu při prosazování rovných příležitostí žen a mužů ve společnosti Česká spořitelna, a. s. V teoretické části práce představuje východiska prosazování genderové rovnosti a současně znázorňuje ne/naplňování tohoto konceptu v praxi, konkrétně v oblasti pracovního trhu. Pozornost potom zvláště věnuje genderovému auditu, jakožto jednomu z možných nástrojů, jimiž lze dosáhnout při prosazování rovnosti žen a mužů změny.

V empirické části práce za účelem zjištění významu genderového auditu pro společnost Česká spořitelna, a. s. sleduje způsob provedení závěrečné zprávy z prvního genderového auditu, porovnává provedení závěrečných zpráv dvou realizovaných genderových auditů a sleduje postup společnosti při prosazování rovných příležitostí žen a mužů po realizaci prvního genderového auditu. Dopady navržených či již realizovaných opatření jsou nahlíženy kriticky vzhledem k jejich předpokládanému dopadu na genderovou rovnost.

### Klíčová slova

Diskriminace, genderový audit, genderová rovnost, institucionální zabezpečení, rovnost žen a mužů, pracovní trh, nástroje prosazování genderové rovnosti, případová studie, segregace pracovního trhu.

## **ABSTRACT**

This dissertation is a case study of Česká spořitelna, a. s. It shows the significance of gender audit by asserting equal opportunities for women and men. The theoretical part introduces how gender equality could be asserted and also summarizes how the concept has (not) been practically fulfilled (particularly in the area of labour market). It emphasizes the gender audit as one of the possible tools of change when asserting the gender equality.

The empirical part of this dissertation is investigating the significance of gender audit for asserting the equal opportunities in Česká spořitelna, a. s. Therefore it analyzes a final report of the first gender audit and compares its design with another final report that came out of the second implemented gender audit. It also analyzes the processes the company adopted after the first gender audit to promote the equal opportunities for women and men. The impacts and the efficiency of the measures (either proposed or implemented) are analyzed critically with regard to their influence on the gender equality.

### Key words

Discrimination, Gender Audit, Gender Equality, Equality between Men and Women, Institutional promotion of Gender Equality, Labour Market, Tools promoting Gender Equality, Case Study, Gender Segregation of Labour Market.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>3</b>
2.1	<b>Východiska prosazování genderové rovnosti.....</b>	<b>3</b>
2.1.1	Genderová rovnost.....	4
2.1.2	Původ a význam pojmu rovnost.....	5
2.1.2.1	Rovnost příležitostí jako příležitost k dorovnání nerovností.....	6
2.1.3	Proč prosazovat genderovou rovnost .....	7
2.1.3.1	Diskriminace je morální problém všech .....	7
2.1.3.2	Požadavek sociální spravedlnosti.....	8
2.1.3.3	Základní lidské právo i cesta k pozitivní změně .....	10
2.1.3.4	Demografický vývoj .....	11
2.1.3.5	Ekonomická prosperita .....	12
2.1.3.6	Pozitivní image firmy .....	14
2.2	<b>Segregace pracovního trhu z pohledu genderu .....</b>	<b>15</b>
2.2.1	Horizontální segregace .....	17
2.2.2	Vertikální segregace .....	19
2.2.3	Rozdíly v platovém ohodnocení .....	20
2.3	<b>Institucionální zabezpečení rovných příležitostí žen a mužů .....</b>	<b>22</b>
2.4	<b>Nástroje k prosazování rovnosti žen a mužů.....</b>	<b>23</b>
2.5	<b>Genderový audit.....</b>	<b>25</b>
2.5.1	Další přínosy genderového auditu .....	28
2.5.2	Fáze genderového auditu .....	29
2.5.3	Základní oblasti genderového auditu .....	31
2.5.3.1	Kontext vnější i vnitřní .....	33
2.5.3.2	Cíle společnosti.....	33
2.5.3.3	Struktura organizace z pohledu genderu .....	36
2.5.3.4	Organizační zabezpečení politiky genderové rovnosti a rozhodovací pravomoci .....	38
2.5.3.5	Personální politika .....	39
2.5.3.5.1	Nábor a propouštění zaměstnanců/kyň.....	39
2.5.3.5.2	Rozvoj, vzdělávání a kariérní postup .....	41
2.5.3.5.3	Platová rovnost a odměňování.....	42
2.5.3.5.4	Management mateřské a rodičovské .....	42
2.5.3.5.5	Pracovní doba.....	44
2.5.3.6	Mechanismy a procesy života v organizaci .....	45
2.5.3.7	Přijetí požadavků genderové rovnosti.....	46
2.5.3.7.1	Vnímání a hodnocení politiky genderové rovnosti.....	46
2.5.3.7.2	Vzdělávání v genderové problematice .....	47
2.5.3.7.3	Genderové aspekty v komunikačních systémech organizace .....	48
<b>3</b>	<b>EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>50</b>
3.1	<b>Výzkumné téma.....</b>	<b>50</b>
3.1.1	Cíl práce.....	50
3.1.2	Výzkumné okruhy .....	50
3.2	<b>Metodologie .....</b>	<b>51</b>
3.2.1	Výchozí paradigma .....	51
3.2.2	Pozicionalita badatelky .....	52
3.2.3	Metodologický postup .....	53
3.2.4	Metody sběru dat a způsob analýzy .....	54
3.2.4.1	Kritická diskurzivní analýza .....	56
3.2.5	Etika výzkumu .....	57
3.2.6	Průběh a úskalí při zpracování práce .....	59
3.2.7	Společnost Česká spořitelna, a. s. ....	59
3.2.7.1	Program Diversitas.....	60
3.3	<b>Empirický výzkum.....</b>	<b>62</b>
3.3.1	První výzkumný okruh: Provedení <i>Závěrečné zprávy</i> z genderového auditu a její doporučení .....	62
3.3.1.1	Analýza koncepčního modelu a východisek .....	62

3.3.1.2	Identifikace výsledných doporučení plynoucích z této zprávy .....	71
3.3.2	Druhý výzkumný okruh: Odlišnost závěrečných zpráv genderových auditů 2009 a 2013 v přístupu a formulovaných závěrech .....	72
3.3.3	Třetí výzkumný okruh: Postup ČS, a. s. při prosazování rovných příležitostí v závislosti na GA 2009 a bez ohledu na něj .....	76
3.3.3.1	Opatření realizovaná před prvním genderovým auditem .....	76
3.3.3.2	Opatření realizovaná na základě doporučení z prvního genderového auditu .....	79
3.3.3.3	Doporučení <i>Závěrečné zprávy</i> nad rámec akčního plánu .....	94
3.3.3.4	Opatření realizovaná nad rámec doporučení z prvního genderového auditu .....	97
3.3.3.5	Shrnutí zjištění z třetího výzkumného okruhu .....	99
3.3.4	Čtvrtý výzkumný okruh: Význam genderového auditu .....	100
3.3.4.1	Význam genderového auditu z pohledu programové manažerky Diversitas .....	101
3.3.4.2	Význam genderového auditu pro společnost Česká spořitelna, a. s. ....	103
<b>4</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>108</b>
<b>5</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ .....</b>	<b>110</b>
5.1	Seznam dokumentů k analýze .....	123
<b>6</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>125</b>
6.1	Příloha č. 1 Základní struktura rozhovoru s Verou Budway Strobach.....	125
6.2	Příloha č. 2 Doporučení z prvního genderového auditu .....	126
6.3	Příloha č. 3 Srovnání závěrečných zpráv dle obsahu .....	128
6.4	Příloha č. 4 Struktura programu Diversitas .....	130
6.5	Příloha č. 5 Příklad reklamního konceptu „balanced banking“ .....	130





# 1 ÚVOD

Genderová rovnost (a zvláště rovnost žen a mužů) začíná být v poslední době tématem poměrně rozšířeným. Svůj podíl na tom mají kromě feministických aktivistů/ek, akademických pracovníků/nic a dalších jednotlivců/kyň také firmy, které si čím dál častěji uvědomují, jak pošetilé je plýtvat schopnostmi, zkušenostmi a znalostmi žen pouze na základě a v důsledku genderových stereotypů.

S radostí si stále častěji uvědomuji, že firmy (ale také další organizace či instituce) přes počáteční váhání či někdy dokonce odpor k otázkám rovných příležitostí spojovaných často s feminismem začínají svůj přístup pomalu ale jistě měnit. Je však třeba si přiznat, že ne vždy za tematizováním otázek genderové rovnosti stojí dostatečná informovanost dané firmy a jen v minimálním množství případů se dá říci, že by firmám šlo o lidské blaho. Nejčastěji je podle mého názoru (a především na základě zjištění získaných při psaní této diplomové práce) motivací firem k realizaci aktivit na podporu genderové rovnosti (nebo častěji rovnosti žen a mužů) vidina úspor, či dokonce zisku jako takového. Firmy tak z různých důvodů přijímají různé nástroje gender mainstreamingu, aby zhodnotily a případně přehodnotily svůj přístup k ženám a mužům (snad v brzké době i všem dalším osobám, které se s těmito společenskými kategoriemi neidentifikují), neboť na základě mnoha výzkumů zjišťují, že genderově stereotypní přístup na pracovním trhu nemůže již dlouho obstát. Jedním z nástrojů, který firmám umožňuje změnit jejich firemní politiku a následně také kulturu, je genderový audit.

Vzhledem k tomu, že se realizace genderových auditů stává stále častěji v rámci firem, ale i mezi firmami (či ve společnosti) tématem diskuse, rozhodla jsem se v této práci zjistit, jaký může pro konkrétní firmu mít význam jeho realizace. Za tímto účelem jsem si vybrala sledovat toto téma v České spořitelně, a. s., která se aktivně politikou rovných příležitostí zabývá již delší dobu. Zaměření se na ní jsem přitom chápala jako významné zvláště proto, že je jednou z lídryň (nejen) na českém pracovním trhu v oblasti bankovních služeb a do značné míry tak má možnost ovlivňovat společnost. Rozhodla jsem se tedy zjistit, jaký význam měla realizace genderového auditu právě v této bance.

Diplomová práce je v první řadě shrnutím výsledků mého zkoumání, které jsem se rozhodla zkoumat na čtyřech úrovních v rámci zodpovídání předem stanovených výzkumných otázek. Pozornost budu proto v práci směřovat především ke konceptualizaci *Závěrečné zprávy*, kterou Česká spořitelna, a. s. získala z prvního genderového auditu a identifikaci závěrečných doporučení z této zprávy. Následně provedu srovnání dvou v České spořitelně, a. s. realizovaných genderových auditů (potažmo jejich závěrečných zpráv). V neposlední řadě mě bude zajímat, jak Česká spořitelna, a. s. na základě doporučení z prvního genderového auditu přistoupila k řešení nabízených doporučení, či zda vyvinula aktivitu i nad rámec těchto doporučení. Zrealizované aktivity budu nahlížet kriticky z hlediska možných dopadů na genderovou rovnost. Výsledkem zodpovězení těchto otázek bude zjištění významu genderového auditu pro společnost Česká spořitelna, a. s.

Bez povšimnutí samozřejmě nezůstane ani teoretické ukotvení práce, kde se především zaměřím na představení konceptu genderové rovnosti. Dále představím nejčastěji uváděné důvody, proč genderovou rovnost prosazovat. Vzhledem k zaměření práce také blíže popíši současnou situaci žen a mužů a pracovním trhu. Navíc ukáži na zjevný nesoulad mezi potřebou genderové rovnosti a jejím reálným ne/naplňováním na pracovním trhu. Popíši proto také možné nástroje, kterými je možné genderové rovnosti dosahovat. Specificky představím jeden z nich – genderový audit jakožto hlavní oblast zájmu mé práce.

## 2 TEORETICKÁ ČÁST

### 2.1 Východiska prosazování genderové rovnosti

Rovnost žen a mužů je nedílnou součástí legislativních předpisů České republiky. Na obecné rovině je zaručena *Ústavou České republiky*, specificky je potom deklarována v *Listině základních práv a svobod* a upravována v *Antidiskriminačním zákoně*. Může se tak na první pohled zdát, a často je tak také chybně interpretováno, že jsme v České republice již rovnosti mužů a žen dosáhli také *de facto*. Přetrvávající rozdíly mezi muži a ženami potom, pokud je jim věnována pozornost, bývají mylně interpretovány jako výsledek svobodné volby či „přirozenosti“.

Vytrácí se tak aspekt přetrvávajících genderově nerovných struktur a genderově stereotypního uvažování ukotveného ve společnosti, které omezují, a do značné míry předurčují individuální lidské životy (Bosničová, 2011; [cit. 15. února 2014]). Současně v České republice panuje především negativní pohled na otázku genderové rovnosti pramenící jednak z chápání pojmu „rovnost“ jako odkazujícího k dobám socialismu (Kühn in Fialová a Spoustová 2007) a jednak z odporu k feministickým hnutím, jejichž činnost je historicky širokou veřejností desinterpretována, a která mají na prosazování rovnosti žen a mužů největší podíl. České společnosti potom chybí pro pochopení a přijetí myšlenky genderové rovnosti především dostatečné povědomí o genderové problematice (Hendlová 2008).

Abych předešla případným nedorozuměním ve způsobu chápání zásadních konceptů využívaných v této práci, budu se v následující části práce blíže věnovat tomu, co chápu pod pojmem „genderová rovnost“. Zvláště se blíže zaměřím na to, jakým způsobem nahlížím samotný koncept „rovnosti“. Kapitulu uzavřu nástinem možných odpovědí na otázku, proč je důležité prosazovat genderovou rovnost. Důraz přitom budu klást především na představení širšího spektra názorů k této otázce a současně představím nejčastější důvody, proč, kým a za jakých okolností je genderová rovnost vůbec v současnosti prosazována. To vše v kontextu pracovního trhu s přesahem do dalších oblastí.

### 2.1.1 Genderová rovnost

Ačkoli bývá nezdůvodněně pojem „genderová rovnost“ neproblematicky zaměňován za „rovnost žen a mužů“ (např. Asklöf 2003b), vidím v těchto pojmech významný rozdíl. Koncept „rovnost žen a mužů“ totiž využívá společensky definované kategorie „muži“ a kategorie „ženy“ jako binární. Chybí tudíž prostor pro uvažování nad dalšími genderovými kategoriemi, kterými je například transgender (Pavlík 2007a). Pojem „genderová rovnost“ naopak vychází z poznání (Pavlík 2007b), že rozdíly mezi muži a ženami, které jsou v naší společnosti viditelné v různých sférách, nejsou výsledkem vrozené odlišnosti mužů a žen, ale jsou důsledkem společensky vytvořených a tedy historicky proměnlivých kategorií genderu. Těmi jsou „maskulinita“, „feminita“, „transgender“, „queer“ a další.

Využití pojmu genderová rovnost tak umožňuje dosažení skutečné rovnosti mezi lidmi bez ohledu na jejich předpokládané pohlaví. Otevírá totiž prostor pro debatu nejen nad konstruovaností „maskulinity“ a „feminity“, ale také otevírá prostor pro debatu nad konstruovaností mužského a ženského pohlaví (např. Butler 2003). Ukazuje tudíž na relativitu a arbitrárnost existujících společenských nerovností vystavených především na konceptech – muž, žena, maskulinita, feminita<sup>1</sup>.

Odkaz na konstruovanost celého genderového řádu je důležité mít neustále na paměti. Přesto, jak upozorňuje Young (2009), je nezbytné kategorie pohlaví i genderu dále využívat, neboť ztráta konceptů upozorňujících na nespravedlivé uspořádání ve společnosti ve vztahu k ženám, by znamenala nemožnost boje se stávajícími genderovými nerovnostmi a přetrvávajícími genderovými stereotypy, protože by vedla k jejich pouhému přehlížení. To je také jeden z důvodů, proč v práci, přestože preferuji pojem genderová rovnost, pracuji také s konceptem rovnosti žen a mužů.

Přístup umožňující využívat dříve zmíněné koncepty a současně se vyvarovat esencializaci nabídla například Spivak (1993 in Knotková-Čapková 2007). Jedná se o tzv. strategický esencialismus, který při využívání zmíněných kategorií současně stále reflektuje jejich konstruovanost a dává tak prostor pro jejich proměnu. V případě mé práce a tématu využívání nástroje genderového auditu to znamená důraz na zachování

---

<sup>1</sup> Dle Butler (2003) jsou totiž těla, stejně jako identity osob, utvářena diskurzivně za pomoci neustálé performance genderu. Gender se tak proměňuje a je utvářen individuálně a v každodenních situacích jednotlivci/kyněmi na základě představy o „ideálním“ a společensky preferovaném genderu příslušícímu určitému pohlaví.

otevřeného prostoru pro jednotlivce/kyně ke svobodné volbě vlastních životních cílů, životního stylu atd. bez ohledu na společensky předepsané kategorie. To vše za současné garance stejných práv a rovného přístupu k nim.

Zachování společensky konstruovaných kategorií navíc umožňuje měření nerovností mezi skupinami a umožňuje tak identifikaci strukturálních nerovností majících dopad právě na rovnost jednotlivců/kyň (z té lze dovozovat na ne/existenci rovnosti příležitostí žen a mužů). Jak přitom ukazuje Young (2010), není cílem přístupu snaha vyrovnávání skupin jako celku, ale naopak narušení těchto celků prostřednictvím zvýšení svobody a příležitostí jednotlivců uvnitř těchto skupin s ohledem na jejich relativní status<sup>2</sup>.

Souhrnně řečeno, potřeba využívat pojmu genderová rovnost především reflektuje „skutečnost, že ženy a muži stále ještě uskutečňují své životy v nerovných podmínkách“ (Hendlová 2008: 8). Podle CIDA (Kanadská mezinárodní rozvojová organizace) bude genderové rovnosti ve společnosti dosaženo v okamžiku, kdy budou mít (nejen – pozn. MČ) ženy a muži „ve společnosti stejné postavení a stejné možnosti plně uplatnit svá lidská práva a svůj potenciál, aby přispívali k národnímu, politickému, ekonomickému, společenskému a kulturnímu rozvoji a měli z něj užitek“ (CIDA 2010: 3).

### **2.1.2 Původ a význam pojmu rovnost**

Myšlenka prosazování rovnosti je historicky poměrně nová, neboť se začala rozvíjet teprve s nástupem kapitalismu a rozšířením ideologie liberalismu (Fredman 2007). Prosazování rovnosti určitých skupin (nejprve bílých mužů) bylo doprovázeno přetrvávajícími nerovnostmi mezi dalšími skupinami napříč celou společností. Požadavek rovnosti se zpočátku netýkal například žen a dalších marginalizovaných skupin.

Ospravedlněním přetrvávajících nerovností v době nástupu liberalismu (17/18. století) byl, jak popisuje Fredman (2007), argument, „že základní právo na svobodu a rovnost přísluší jednotlivcům pouze na základě jejich racionality“ (Fredman 2007: 5). Ženy, které byly v té době společensky ze zcela arbitrárních důvodů vnímány jako iracionální, tak ztrácely právo na rovné zacházení. Byla jim upírána

---

<sup>2</sup> Relativní status odkazuje na intersekcionalitu, tedy prostupování jedinců napříč jednotlivými sociálními kategoriemi jako je gender, pohlaví, rasa, status a další, kde specifické zařazení v jednotlivých skupinách znevýhodňuje, či naopak vyzdvihuje jednotlivce v závislosti na hodnotách vyznávaných v dané společnosti (Nagl-Docekal 2007).

základní práva, jako např. právo na majetek, volební právo, či právo ve vztahu k vlastním dětem. Samotný vznik myšlenky rovnosti a svobody nicméně dle Fredman znamenal pro ženy příležitost k emancipaci, neboť pro ni poskytl potřebný slovník (Fredman 2007: 4-5).

Koncept rovnosti je sám o sobě velmi složitý. Má totiž mnoho podob, mnoho východisek a současně nespočet limitů, které přes snahu dosáhnout rovnosti, rovnosti paradoxně brání (např. rovnost skupin a jednotlivců). Dle Fredman (2007) i přes obecně rozšířenou oddanost ideje rovnosti existuje jen málo společných atributů v chápání jejího významu a cílů. Navíc se ukazuje, že existuje mnoho situací, při kterých paradoxně rovné zacházení může vést k nerovnostem<sup>3</sup>. Stejně tak je možné, že k dosažení rovnosti může být nezbytné využití nerovného přístupu (Fredman 2007: 2-3).

### **2.1.2.1 Rovnost příležitostí jako příležitost k dorovnání nerovností**

V této práci pojímám *rovnost* ve smyslu rovných příležitostí. Koncept rovných příležitostí je vystavěn na myšlence vytváření tzv. stejných startovních pozic pro všechny (Bobek, Boučková, Kühn 2007). Ačkoli se některým kritikům a kritičkám (např. Fredman 2007) tento přístup zdá ambiciózní, neboť předpokládá odstranění spojitosti jedinců/kyň se sociálními kategoriemi, do kterých jsou arbitrárně zařazováni, vnímám koncept rovných příležitostí právě jako příležitost k postupnému odstraňování těchto kategorií, či jejich destigmatizaci.

Pro utvoření stejných výchozích podmínek však často nestačí jen odstraňování možných překážek (strukturálních, formálních i neformálních), kterému jsou znevýhodňované skupiny vystaveny. Ve většině případů je nezbytné také utváření pozitivních opatření pro dorovnání oněch výchozích pozic. Příkladem může být zřizování sítě veřejných školek, které umožní ženám stále primárně zodpovědným za péči o dítě lepší přístup k dobře placenému zaměstnání (Fredman 2007). Rovnoprávnost žen a mužů z formálního hlediska totiž neznamená automaticky rovnost ve skutečnosti. Navíc skutečné rovnosti pohlaví je možné dosáhnout pouze (Asklöf 2003b: 8): „pokud existují reálné záruky, že žádné z pohlaví nebude při výkonu

---

<sup>3</sup> Např. pokud zaměstnavatel/ka všem zaměstnancům/kyním pracujícím na plný úvazek, či zaměstnancům/kyním, kteří nepřerušili kariéru, zvýší odměny. V takovém případě budou diskriminovány ženy, které vzhledem k péči o dítě mají zkrácený úvazek, či opustily na nějakou dobu pracovní trh vzhledem k čerpání rodičovské.

péče o děti a rodinu diskriminováno, resp. že příslušná opatření tlumící nepříznivé sociální dopady výkonu této péče nebudou určena výlučně ženám.“

Umožnění rovných příležitostí ženám (jako mužům) je jedním z možných řešení, jak pro jejich volný přístup ke vzdělání ve všech oborech (bez známek sexuálního obtěžování), svobodnou volbu oboru povolání, ale i možnosti kariérního vzestupu dle vlastních ambicí a schopností. Toto řešení navíc umožní například spravedlivou dělbu domácích prací se svými partnery (partnerkami), stejně jako vyrovnání zodpovědnosti za péči (nejen) o děti a další.

Rovnost příležitostí je cestou k tzv. rovnosti v zacházení, tedy „stavu, kdy neexistuje diskriminace“ (Horská in Lišková 2002: 51). Nedochozí tedy k žádnému „rozlišování, vylučování nebo preferování občanů prováděné(mu) na základě jejich příslušnosti k pohlaví (...) příležitosti mužů a žen vstoupit do ekonomické sféry a těžit z ní jsou vzájemně vyrovnané“ (Horská in Lišková 2002: 51; závorky doplněny).

### **2.1.3 Proč prosazovat genderovou rovnost**

Genderová rovnost (či rovnost příležitostí), jak vyplynulo z předchozích řádků, není samozřejmou součástí našich životů. Ba právě naopak. Jedinci/kyně jsou nuceni se ve svých každodenních životech konfrontovat s celou řadou nerovností vystavených podle genderového řádu. Ten je přijímán jako přirozený (a tedy správný) muži i ženami ve společnosti, přestože v drtivé většině případů hraje ve prospěch mužů (např. Bourdieu 2000).

V této kapitole se proto budu podrobně věnovat vybraným důvodům, proč prosazovat genderovou rovnost. Nejprve se pokusím zmapovat důvody pro prosazování genderové rovnosti v rámci teoretického ukotvení a následně se zaměřím na argumenty k prosazování genderové rovnosti také na „praktické úrovni“. V této části se přitom budu, vzhledem k zaměření práce, věnovat spíše argumentům podporujícím vymáhání genderové rovnosti na pracovním trhu.

#### **2.1.3.1 Diskriminace je morální problém všech**

O tom, že každá osoba musí požívat stejné úcty a to bez ohledu na její příslušnost ke strukturálně ukotvené sociální skupině, hovoří ve své práci například Nagl-Docekal (2007). Diskriminaci chápe Nagl-Docekal (1995) jako morální problém všech členů/ek společnosti. Vychází přitom z teorie *Kantova kategorického imperativu*, ze kterého plyne, že lidé nesmí být využíváni jen jako prostředek, ale musí být

respektování a za každé situace musí mít právo jednat sami za sebe<sup>4</sup>. Skutečnost, že každý/á jedinec/kyně bude mít právo jednat sám/sama za sebe, podle této teorie vytvoří prostor pro rovnost.

Nagl-Docekal (1995) ukazuje na příkladu rozdílného odměňování žen a mužů za jejich práci, že právě kategorický imperativ je vhodným nástrojem pro zrušení diskriminace žen ve společnosti. Zachycuje a zakazuje totiž instrumentalizaci žen proti jejich vůli (včetně instrumentalizace skryté), tou je například odůvodnění nižšího platu ženy jejím prisouzením k „biologicky“ definované skupině žen. Právě způsob arbitrárního zdůvodňování zkušeností a schopností na základě generalizace skupiny (žen či mužům) totiž znemožňuje jednotlivcům/kyním dosahování jejich individuálních cílů (Nagl-Docekal 2007).

Druhá část Kantova imperativu týkající se příkazu, tedy povinnosti poskytnout ostatním možnost vyjádřit se sám za sebe, dává prostor pro zrušení diskriminace žen na úrovni, která je často chápána jako individuální, ačkoli je strukturálně omezená. Přestože se totiž ve společnosti předpokládá, že právo hovořit a jednat sám/sama za sebe má každý/á, ukazuje se, že ženy mají svou volbu již předem společensky vymezenou, například společenským požadavkem, aby měly (a pečovaly o) děti (Nagl-Docekal 1995).

### 2.1.3.2 Požadavek sociální spravedlnosti

Znevýhodňování druhých bývá ve společnosti zdůvodňováno například jejich nedostatečností (viz dříve zmíněná předpokládaná iracionalita žen, ale také např. koncept stigmatu Goffman<sup>5</sup>). Jak ukazuje Fraser, nebývá obvykle zneuznání nějaké osoby důsledkem „narušené identity“ nebo „poškozené subjektivity“. Naopak je spíše důsledkem toho (Fraser in Fraser a Honeth 2004: 53; kurzíva původní):

že mi *institucionalizované kulturní hodnotové vzory* brání v tom, abych jakožto rovnoprávný participoval na životě společnosti. Ve statusovém modelu tudíž není zneuznání způsobováno nesouhlasným postojem nebo nezávislými diskursy, nýbrž je vytvářeno společenskými institucemi. Přesněji řečeno: vzniká, jakmile instituce strukturují sociální interakci podle kulturních norem, které brání participační paritě.

---

<sup>4</sup> Konkrétně: „Jednej tak, abys používal lidství jak ve své osobě, tak i v osobě každého druhého vždy zároveň jako účel a nikdy pouze jako prostředek“ (Nagl-Docekal 2007: 250).

<sup>5</sup> Goffman (2003) termín *stigma* využívá pro tzv. silně diskreditující vlastnost či znak, který však může mít u každé osoby v očích společnosti jinou důležitost, či význam.



Institucionální kulturní hodnotové vzory, o kterých hovoří Fraser (in Fraser a Honeth 2004) jsou vystavěny na principu duality, která je navíc hierarchická. To na konkrétním příkladu uváděném Fraser znamená, že „domácnost, v níž je hlavou muž, je řádná, taková domácnost, v níž je hlavou žena, řádná není“ (Fraser in Fraser a Honeth 2004: 53). Konkrétní příklad dle Fraser (in Fraser a Honeth 2004) vypovídá o znevažování osob, neboť ženě (domácnosti kde je „hlavou“ žena) je upírána rovnoprávná účast na společenském životě.

Ke zneuznání (nejen) z hlediska genderu potom podle Fraser (2004 in Fraser a Honeth) dochází především na dvou úrovních. Tou první je rovina „identity“, druhá úroveň je „ekonomická“<sup>6</sup>. Obě úrovně se podle Fraser (2004) v konceptu genderu propojují a je tedy nezbytné na ně takto i nahlížet. Tím, že bychom napravili úroveň jednu (např. ekonomickou nerovnost), nedosáhneme rovnosti této skupiny (např. žen s muži), protože se stále budou objevovat nerovnosti způsobené druhou úrovní (např. statusovou nerovností). Na konkrétním příkladu to znamená, že ženy nedosáhnou na rovnost s muži *de facto*, dokud nebude zrušeno jednak nerovné odměňování mužů a žen (a nebude oceněna práce v domácnosti, nebo se na ní muži nezačnou podílet stejným dílem) a současně dokud společnost neuzná, že jsou ženy jako skupina diskriminovány a že je potřeba, aby jim byla přiznána stejná práva bez současně existujících překážek (např. stejné příležitosti pro ženy dostat se do vedoucích pozic firem, stejná – nebo skutečně svobodná - participace na domácích pracích a pracovním trhu apod.). Jedině tak je dle Fraser (2004) možné zajistit participační paritu (tj. rovnocenné jednání a možnost účastnit se na výkonu moci).

Jak Fraser (2007) doplňuje ve své nové knize *Rozvíjení radikální imaginace*, je potřeba nahlížet na nerovnosti také z pohledu *politické reprezentace*. Z hlediska genderu (Young 2010) je reprezentace skupiny žen v rozhodovacích procesech velmi důležitá, protože jednak zajišťuje spravedlivý participativní podíl na moci z pohledu skupin, současně umožňuje otvírat otázky spojené s nerovností žen a mužů, neboť ženám dává nástroje k prosazení individuálních zájmů, ale také zájmu žen jako skupiny podílet se na společenském životě stejnou měrou, jako je tomu u mužů.

---

<sup>6</sup> Politika uznání se vztahuje k „politice identity“, kterou je chápán právě gender, či rasa a další kategorie, politika přerozdělování se vztahuje k třídám z ekonomického pohledu.

### 2.1.3.3 Základní lidské právo i cesta k pozitivní změně

Požadavek na rovnost žen a mužů ve vztahu k základním lidským právům byl uznán Evropským soudním dvorem až v roce 1987, tj. o dvě desetiletí později než požadavek na rovné odměňování žen a mužů (viz dále). Od té doby jsou dle Fredman (2007) v antidiskriminačních předpisech sociální zájmy stavěny naroveň zájmům ekonomickým. Požadavek na genderovou rovnost by měl být samozřejmostí ve společnosti, která se nazývá demokratickou. Existence genderové rovnosti totiž stvrzuje „oddanost základní hodnotě lidské důstojnosti“ (Fredman 2007: 115), bez ohledu na domnívané pohlaví jedince.

Zásadním argumentem pro rovnost žen a mužů jakožto podmínku skutečné demokratické společnosti (nejen *de jure*, ale především *de facto*) je potom fakt, že většina obyvatel našeho státu jsou ženy (51%), které by proto měly mít v rámci demokratických principů své neodmyslitelné zastoupení v rozhodovacích procesech (Asklöf 2003a). Spravedlivá a vyrovnaná účast žen a mužů na všech úrovních rozhodování, na péči, či podílu na vlastnictví zdrojů, je podle Asklöf (2003a) nezbytnou pro efektivní fungování státu. Současně je také základem pro osobní svobodu jednotlivců/kyň.

Jak ve své práci ukázala Asklöf (2003a), je to právě genderová rovnost, která umožní všem osobám jejich svobodný projev a svobodnou volbu ve všech otázkách jejich života. V současnosti jsou totiž na ženy a muže stále kladeny požadavky k naplňování genderových rolí nejen společností, ale i jedinci samými (viz internalizace moci tematizovaná například Foucaultem, 2000). Což nejen omezuje jedince samotné, ale můžeme se důvodně domnívat, že omezují i společenský vývoj, neboť zakonzervováním tradičních rolí (či jejich velmi postupnou proměnou v průběhu historie) brzdí možnost inovací. Jak ostatně uvádí Asklöf (2003a: 15-16): „Organizace by se staly podstatně racionálnějšími a flexibilnějšími, kdyby (...) mohli všichni zaměstnanci vyjádřit své osobnosti bez (...) omezení. Rozhodné a rázné ženě a komunikativnímu a citlivému muži by se mělo dostat stejného respektu.“

#### 2.1.3.4 Demografický vývoj

Kromě teoreticky ukotvených argumentů, jsou zvláště feministickými aktivistkami/ty, ale již také některými konkrétními politickými reprezentacemi, nebo dalšími konkrétními subjekty (např. firmami) v současné době využívány argumenty, které volají pro prosazování genderové rovnosti v praxi. Často využívaným argumentem pro prosazování genderové rovnosti je ukazatel demografického vývoje (a jeho predikce do dalších let). Ten je nejčastěji využíván v kombinaci s ekonomickými argumenty (ČSÚ 2001; [cit. 5. 3. 2014]). Například výzkum (McKinsey&Company 2011) zaměřený na pracovní trh v České republice ukázal, že pokud bude demografický vývoj konstantní jako dosud, mohlo by již v roce 2040 chybět na českém pracovním trhu až 550 tisíc pracujících. Předpokládaný vývoj totiž naznačuje stárnutí populace.

Stárnutí populace je přitom nejčastěji chápáno jako hrozba ve vztahu k pracovnímu trhu a k zajištění péče o ekonomicky neaktivní část populace, neboť znamená pokles počtu pracovní síly. Je tedy nezbytně nutné využívat existující pracovní sílu co nejefektivněji. Tomu však brání mimo jiné právě genderové stereotypy (viz dříve). Kromě přípravy států evropské unie na tzv. aktivní stárnutí (MPSV, 2008 [cit. 12. 2. 2014]), kdy se předpokládá mimo jiné pozdější odchod do důchodu, je také úvaha nad propopulační politikou.

Pokud přistoupíme na argument, že současná nízká porodnost je krizové chování, nikoli doprovodný jev reagující na proměnu společnosti, je možné podle Jarkovské (in Lišková 2002) uplatnit de facto tři způsoby, jak fertilitu zvýšit: zavést politiku, která obyvatele donutí mít děti, nebo podporovat zvýšenou touhu po dětech a konečně za třetí, odstranit překážky, které plození dětí brání. Podle Jarkovské (2002) s odkazem na Rabušice, je přitom z feministického pohledu přípustný pouze třetí přístup, neboť první dva přístupy buďto podporují násilí na ženách, nebo v případě druhého přístupu manipulují s lidskými rozhodnutími. Je však nezbytné doplnit, že manipulace s lidskými rozhodnutími není tak jednoznačný koncept, jak jej prezentuje Jarkovská (in Lišková 2002). Právě z feministické pozice totiž není možné říci, že lidé jsou jednoduše „zmanipulovatelní“. Přesto však k manipulaci s lidskými životy (zvláště skrze nevědomí dotčených osob) dochází v každodenních situacích vlivem například společensky vydefinovaných genderových stereotypů, které lidské životy do značné

míry ovlivňují<sup>7</sup>. Je proto nezbytné zvyšovat jejich informovanost (ať už o současném stavu nebo možnostech jednotlivců/kyň), kterou ovšem nelze nazývat manipulací.

Odstraňování překážek bránících současným párům<sup>8</sup> mít děti, kterou navrhuje Jarkovská, se však také jeví jako schůdná cesta, neboť dává do určité míry jedincům/kyním možnost volby (ve spojitosti s informovaností jedinců/kyň se přitom jeví jako ideální kombinace), ačkoli opět v kontextu genderových stereotypů ve společnosti. Přestože dosud nebyly výzkumem prokázány konkrétní překážky, proč lidé mají méně dětí (nebo se výsledky výzkumů vzájemně nepotvrzují), lze se dle Jarkovské (in Lišková 2002) domnívat, že zásadním důvodem je nedostačující „politika rovných příležitostí pro ženy a muže a s tím související nemožnost volby alternativních životních způsobů, které by umožňovaly párům skloubit výchovu dětí s výkonem jejich profese“ (Jarkovská in Lišková 2002: 43). Je totiž třeba stále uvažovat o propojenosti pracovní a soukromé sféry, neboť nerovnosti na obou „stranách“ se vzájemně podporují<sup>9</sup> a vytváří tak diskriminační prostředí především pro ženy. Ty jsou potom nezřídka postaveny před volbu, zda chtějí „dělat kariéru“ nebo mít dítě. Svobodné rozhodování je pro ženy o to těžší, že jsou prizmatem společnosti nahlíženy především jako matky. A v případě, že se rozhodnou pro kariéru, setkávají se i dnes důsledkem přetrvávajících předsudků s nepochopením. A tak není překvapující fakt, že zaměstnanost žen v České republice je pouze 56 % (McKinsey&Company 2011).

### 2.1.3.5 Ekonomická prosperita

Argumentem využívaným pro prosazování genderové rovnosti (resp. rovnosti žen a mužů), který můžeme v dnešních dnech slyšet nejčastěji, zvláště na úrovni firem, je argument ekonomický. Ten je však propojován do značné míry také s dalšími argumenty (viz například dříve uváděný ukazatel demografického vývoje). Všudypřítomnost ekonomického zájmu, při argumentaci pro zavedení genderové

---

<sup>7</sup> Například už od 19. století je ženám od narození vštěpováno, že jednou budou matkami (viz kult mateřství např. in Horská in Lišková 2002), což je pro ně největší životní radost hraničící až s životním posláním.

<sup>8</sup> Míněno pro jakékoli formy soužití bez ohledu na pohlaví, sexuální orientaci a další společensky ustavené kategorie.

<sup>9</sup> Jak podrobně ukazuje Jarkovská (in Lišková 2002), nerovností v soukromí je míněna nerovná dělba práce, nebo péče o dítě v rámci páru, která má vliv na zaměstnavatele. Ten potom u pohovoru zjišťuje u ženy, zda plánuje mít dítě, protože předpokládá, že právě ona z pracovního trhu odejde. Naopak nerovnost ve veřejné sféře, kterou je nízké finanční ohodnocení žen zpětně způsobuje, že jsou to právě ženy, které s dětmi doma zůstanou, protože to je pro rodinu v systému, tak jak je nyní nastaven, ekonomicky nejvýhodnější.

rovnosti, ukazuje na stále přetrvávající priority společnosti<sup>10</sup> směřující zájem k tzv. mužským oblastem (ve zkratce raději k pracovnímu trhu, zisku a tedy moci, než k domácí sféře, péči a spravedlnosti přisuzované častěji ženám). Zájmy mužů tak v tomto směru zůstávají na předních příčkách pozornosti. I z tohoto důvodu pravděpodobně plyne nejčastější argumentace (také ze strany neziskových feministických organizací) pro genderovou rovnost skrze ekonomický zisk. Tato cesta se totiž jeví jako nejsnazší při otevírání tématu genderové rovnosti v rozhodovacích pozicích, ze které je možné šířit toto téma do celé společnosti. Přesto by nemělo být opomíjeno vysvětlovat, že genderová rovnost je především o důstojnosti, spravedlnosti a kvalitnějším životě všech bez rozdílu<sup>11</sup>.

Různé výzkumy dnešní doby a průzkumy uvnitř i mezi firmami se zaměřují na to, jaký přínos má prosazování genderové rovnosti pro zisk firmy (např. Machovcová 2007, McKinsey&Company 2011 a další). Vyčíslování zisku probíhá nejen na úrovni ve vztahu k zaměstnancům/kyním, ale také ve vztahu k zákazníkům/icím. Dále se potom hovoří o ekonomickém přínosu pro pracovní trh obecně. Příkladem argumentu, proč prosazovat genderovou rovnost ve firmách, a tak mimo jiné usnadnit přístup žen do vedoucích pozic (ten byl dosud omezen strukturálními bariérami), je zjištění jednoho z výzkumů společnosti McKinsey&Company (2007), že výkonnost organizace prudce stoupá po dosažení prahové hodnoty v zastoupení žen v představenstvu (alespoň 3 ženy z 10). Jako důvod tohoto jevu je uváděno například vyšší porozumění zákaznicím, jejichž nákupní síla roste a již v současné době významně převyšuje (o 9 mld. Kč týdně) rozhodování o nákupech nad rozhodováním mužů. K nárůstu v rozhodování žen (nad muži) dochází také v odvětvích, které byly, co se týče nákupů, dosud především doménou mužů, tedy například v bankovníctví (McKinsey&Company 2011; McKinsey&Company 2007).

Požadavek na rovnost žen a mužů na ekonomické úrovni vznikl již v Evropském hospodářském společenství (dále jako „EHS“) v roce 1958 ze strany Francie a legislativně byl přijat např. v rámci směrnice Rady 75/117/EHS (roku 1975) a dalších. Dle Horské (in Lišková 2002) bylo cílem EHS prosazovat „rovnost v zacházení“ a maximálně skrze ni využít pracovní schopnosti jednotlivců/kyň k prospěchu jejich,

---

<sup>10</sup> Také např. Evropské unie, která na první místo *Strategie pro rovnost žen a mužů 2010-2015* (European Commission 2010) klade požadavek rovnosti v ekonomické nezávislosti (než například požadavek dosažení genderové rovnosti), což do značné míry ukazuje na prioritu hodnot.

<sup>11</sup> Důležité je také nezapomínat, že prosazovat genderovou rovnost znamená také její implementaci do témat jako je zdraví, rodinné či přátelské vztahy, ale také například výstavba infrastruktury či oblast vědy a výzkumu.

ale také k prospěchu EHS. Princip rovnosti v zacházení je totiž „předpokladem ekonomické nezávislosti a soběstačnosti každého aktivního jedince, chrání ho před potenciálním ohrožením chudobou a poskytuje mu životní perspektivu“ (Horská in Lišková 2002: 51).

Při vytváření evropského pracovního trhu vznikl v této souvislosti také (mimo jiné) požadavek na vyrovnání platů mužů a žen, především v návaznosti na francouzskou legislativu, která vyrovnané odměňování žen a mužů již dříve implementovala. Požadavek byl akceptován s ohledem na skutečnost, že by ostatní evropské státy získaly nespravedlivou konkurenční výhodu, pokud by mohly platit ženám za práci méně než mužům (Fredman 2007).

#### **2.1.3.6 Pozitivní image firmy**

Významným argumentem pro prosazování genderové rovnosti se stává možnost pozitivní sebe prezentace firmy (tzv. PR) v této oblasti. Podle Duškové PR podniku podporuje „vzájemné pochopení a soulad mezi organizací a veřejností“ (Dušková in Machovcová 2007: 45), pozitivní prezentací jeho konkrétních činností cílovým skupinám. Cílem kvalitního PR je především „navázání a udržování vzájemného porozumění, vzájemné důvěry, respektu a sociální odpovědnosti“ (Dušková in Machovcová 2007: 45). Ve finální fázi tak má PR přímý dopad na image firmy.

Významným marketingovým nástrojem se může stát právě politika genderové rovnosti. Podle Pavlici (2007: 8) je:

*Podnik, který dává nejrůznějšími věcnými (konkrétní opatření a iniciativy v oblasti personální práce) i symbolickými (reklama, propagace, podnikové materiály atd.) prostředky otevřeně najevo, že genderová rovnost představuje jednu z jeho strategických priorit, si vytváří nové příležitosti k originální prezentaci v různých médiích a získá si řadu žen (tj. zákaznic, klientek, partnerek...) na svoji stranu.*

Jinak řečeno, kvalitní PR nezapomíná na podstatnou část populace (a tedy potenciální klientky). Předsudky totiž vždy uzavírají cestu k určité skupině potenciálních zákazníků/ic a jsou tedy něčím, co by kvalitní PR a marketing podniku neměly podceňovat (Sokačová in Jachanová Doležalová 2008).

Současně by se nemělo stát, že PR podniku bude posilovat genderové stereotypy ve společnosti. K tomu může docházet také nepochopením problematiky genderové rovnosti na teoretické úrovni. Příkladem je tendence podniků pochopit „ženskou duši“ a na základě toho vytvořit výrobek, který ocení právě a pouze ženy. Cílem však není vytvářet a prohlubovat společenské představy o rozdílech mezi muži a ženami, ale nabídnout konkrétní výrobek (či službu) co nejširší skupině zákazníků/ic.

Pozitivní image firmy je možné podporovat také přihlášením se ke společenské odpovědnosti (tzv. CSR). Ačkoli jde tato aktivita nad rámec povinností firmy (stanovených legislativně), stává se zvláště v posledních letech velmi rozšířenou. Společensky odpovědná firma svou zodpovědnost k zájmovým skupinám prokazuje ve třech oblastech: sociální, ekonomické a environmentální. Jedná se o oblasti, ve kterých organizace přímo nebo nepřímo působí na své zájmové skupiny (zákazník/ice, zaměstnanec/kyně, investor/ka, partner/ka), což zpětně ovlivňuje i samotnou firmu (Bartošová in Machovcová 2007). Zohlednění principu rovných příležitostí by mělo být součástí všech jmenovaných oblastí (Machovcová 2007).

## **2.2 Segregace pracovního trhu z pohledu genderu**

Dříve než se budu zabývat genderovým auditem a jeho významem pro organizace (firmy, úřady, neziskový sektor, apod.), považuji za nezbytné představit kontext, ve kterém auditované organizace fungují - pracovní trh, z pohledu genderu. Pracovní trh je prostorem, který se historicky proměňuje v interakci se společenským uspořádáním. Přesto je v průběhu jeho historického vývoje možné vyzorovat, že stále do značné míry kopíruje patriarchální nastavení společnosti. Přitom jeho podoba, především z hlediska míry a způsobu participace mužů a žen, je většinou zúčastněných aktérů/rek chápána jako přirozená (skrže přijetí mocenských vztahů). Tento jev Bourdieu (2000) pojmenoval jako symbolické násilí.

Pracovní trh je segregován podle pohlaví, přitom v neprospěch žen, již od počátku své existence<sup>12</sup>. Jeho podoba, tak jak ji známe dnes, se totiž utvářela v průběhu 18. a 19. století, tedy v průběhu průmyslové revoluce. V této době muži, především ze středních tříd, odcházeli od svých rodin do měst, kde vznikaly první továrny a obecně pracovní pozice mimo domov (Frevort 1986). Společnost se tak proměňovala z feudální (tedy práce především na poli) na kapitalistickou.

---

<sup>12</sup> „Pracovní segregace podle pohlaví odkazuje na míru, v jaké jsou muži a ženy koncentrováni v jednotlivých zaměstnáních, kde převládají zaměstnanci jednoho či druhého pohlaví“ (Renzetti 2003: 272).

Muži začali být stále více chápáni jako živitelé rodin, čemuž byly upravovány i zákony (dle kterých se muži stávají vlastníky své rodiny; mají právo rozhodovat, na co budou finance, které oni vydělali, využity). Ženy byly „uvězněny“ v domácnostech, o které měly nově samy pečovat, starat se o výchovu dětí a zajistit manželovi spokojený domov. Tato práce přitom nebyla od počátku vnímána jako hodnotná a nebyla nijak společensky oceněna. Naopak se ženy během poměrně krátké doby staly nesvéprávnými osobami (odůvodňováno biologií), které neměly jinou možnost, než se ve všem přizpůsobit svému otci, a následně manželovi (Frevert 1986).

Byli to tedy pouze muži, kteří se podíleli kromě tvorby zákonů, také na tvorbě a rozvoji pracovního trhu. Vzhledem k tomu, že se i muži museli nově přizpůsobit modelu maskulinity, mělo i toto vliv na jejich chování na pracovním trhu. Standartní pracovník tak, jak zmiňuje Crompton (2003), byl již od počátku chápán skrze „maskulinní model“. Tento model přetrvává do současnosti a je chápán jako standart každého zaměstnance (zaměstnankyně). Dle tohoto modelu standartní zaměstnanec/kyně pracuje na plný úvazek, bez přerušování pracovní kariéry a práce je hlavní náplní jeho/jejího života. Právě tento přístup, který je založen na patriarchálním modelu, do značné míry i dnes znevýhodňuje ženy, neboť od nich očekává stejné nasazení, které je však vzhledem k předpokládané péči ženy o děti a domov nemožné zvládnout. Ženy jsou navíc z důvodu společenských konvencí předpokládajících péči ženy o děti a domácnost, která se i přes vstup žen na pracovní trh zachovala, za toto penalizovány obecně jako skupina. Například jsou často z pracovního trhu vylučovány ještě dříve, než mohou ukázat svoje kvality, neboť se u nich předpokládá brzký odchod na rodičovskou, či péče o závislé členy rodiny. Dále jsou diskriminovány například odlišným platovým ohodnocením (například formou odměn), které stále u mnohých zaměstnavatelů (i přes existenci *Antidiskriminačního zákona*) plyne z přesvědčení, že muži jsou živitelé rodin a měli by tedy dostat více peněz. Ženy jsou potom vnímány jako ty, které nemohou všechnu svou energii věnovat zaměstnání, neboť musí ještě zajistit (předpokládanou či skutečnou) domácnost.

Strukturování pracovního trhu však nevyplývá pouze z rozdělení mužských a ženských rolí jako takových, stejně jako neplyne pouze z individuální svobodné volby jednotlivce/kyně, kde se na pracovním trhu umístí. Nastavení pracovního trhu je také důsledkem systematického strukturálního znevýhodňování žen. Jak shrnuje Fredman (2007) byly až do 1. světové války ženy chápány jako neschopné participace na pracovním trhu. 1. světová válka však zapříčinila, že ženám nezbývalo,



než na pracovní trh vstoupit, neboť muži odcházeli do války. Po konci války se muži chtěli vrátit na své pracovní pozice, a tak se většina žen z pracovního trhu musela opět stáhnout. Jelikož už ale mnohé z nich poznaly, že jsou schopné být zaměstnány a zvykly si do jisté míry také na ekonomickou nezávislost, zvýšila se tak jejich poptávka po tom, aby mohly být zaměstnávány.

Ženy se tak na přelomu 20. a 21. století, především v důsledku rozsáhlých feministických hnutí<sup>13</sup>, postupně opět dostávaly na pracovní trh. Byly však vpuštěny v rámci hierarchie pracovního trhu pouze na nejnižší, a tedy nejhůře placené pozice (Fredman 2007). Pronikly tak na pracovní trh, který však byl v důsledku předchozích událostí již od počátku jasně segregován podle pohlaví. Na segregaci pracovního trhu měla vliv například také dostupnost vzdělání, která byla pro muže a ženy odlišná po dlouhou dobu<sup>14</sup>. I poté, co bylo umožněno ženám vzdělání ve všech oborech, stále přetrvává nerovný podíl mužů a žen v nich. Segregace v rámci systému vzdělávání do značné míry kopíruje genderové stereotypy (tj. ženy tedy častěji studují humanitní obory, zatímco muži obory technické apod.) (ČSÚ 2014d). Je tedy, kromě jiných, také významným zdrojem diskriminace.

Na současném pracovním trhu můžeme vyzorovat dva typy genderové segregace – vertikální a horizontální. Oba přiblížím v následujících podkapitolách.

### **2.2.1 Horizontální segregace**

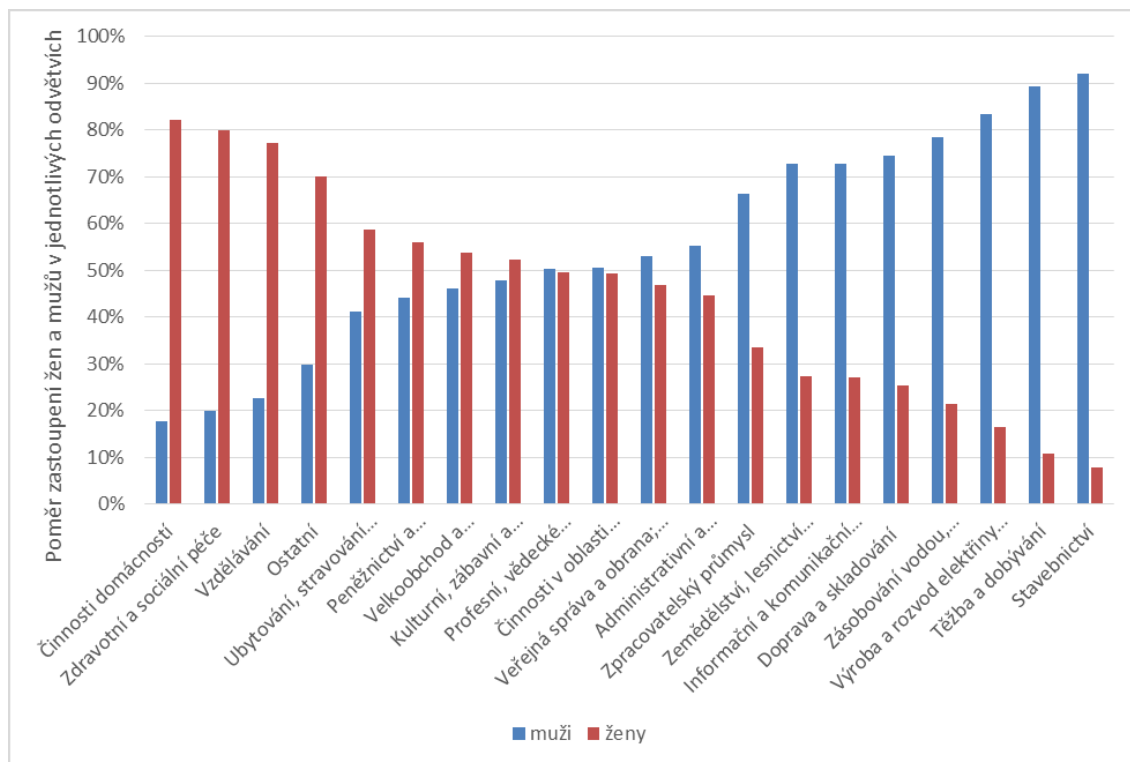
Horizontální genderová segregace se „projevuje v rozdílné koncentraci žen a mužů v různých ekonomických sektorech, povoláních a také v odvětvích národního hospodářství“ (Šmídová 2009: 709), což demonstruje Graf č. 1 (viz níže). Stejně tak jde, jak ukazuje Šmídová (2009), o horizontální segregaci v případech, kdy je pozice ženy a muže stejná, dokonce ve stejném odvětví, přesto je náplň jejich práce odlišná. S odlišností práce potom souvisí také horší ohodnocení ženy, která ve většině případů vykonává práci, již je přisuzována menší hodnota. Navíc se obvykle dle Křížkové (2004) jedná o pozice odlišné také v možnostech kariérního postupu. Zatímco u pozic s podobnou náplní (např. sekretář/ka), kterou vykonávají muži, se očekává, že tato práce

---

<sup>13</sup> Například feminismus 2. vlny dle Crompton (2003) systematicky upozorňoval na skutečnost, že existující sociální struktury jsou silně genderované, a že tedy nejsou důsledkem domnělé přirozené odlišnosti mužů a žen. Upozornily, že přetrvávající model muže - živitele je výsledkem patriarchální společnosti a nemá co dočinění s biologií muže.

<sup>14</sup> K nejvýznamnějším oborům se ženy dostaly po dlouhých vyjednáváních především E. Krásnohorské, K. Světlé a Ch. Masarykové a dalších žen. K vzdělání v oblasti medicíny se ženy dostávají v roce 1900, ke vzdělání v oblasti práva na Karlově univerzitě v roce 1918 (poslední obor, který byl ženám otevřen) (Štrbáňová 2007).

je pouze dočasná a vede k lepší pracovní pozici, pozice obsazované ženami tuto perspektivu často nemají (bližší viz 2.2.2).



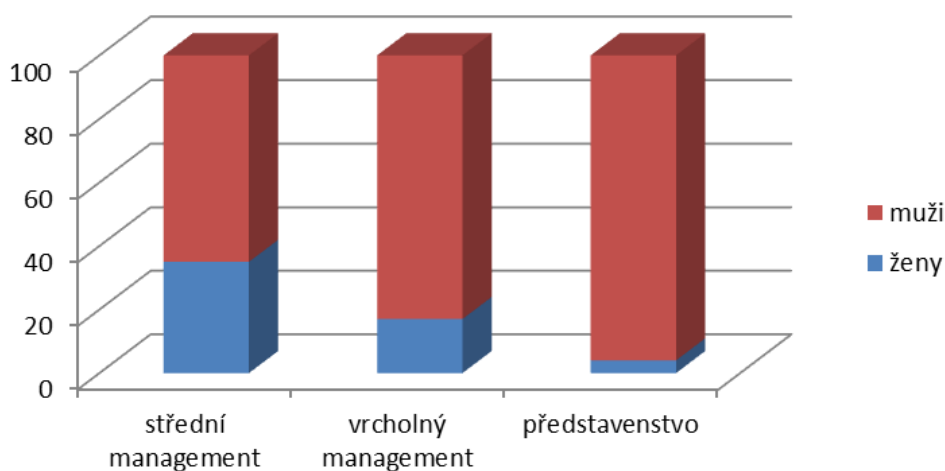
**Graf č. 1: Zaměstnaní podle odvětví ekonomické činnosti CZ-NACE, 2012**

Zdroj dat: ČSÚ 2014c. [cit. 15. 3. 2014].

Horizontální segregace potom do značné míry způsobuje, jako jeden z diskriminačních faktorů, odlišnou výši příjmů mužů a žen. Asklöf (a kol. 2003b) ve studii pro Českou republiku popsala výsledky studie Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí z roku 2002, na kterých ukázala, že právě povolání chápaná jako „ženská“ (obsazována především ženami) jsou povolání s pravidelně nižšími příjmy, než povolání ve kterých jsou většinou zastoupeni muži. Přitom jak dokládají empirické výzkumy, neznamená změna poměrného zastoupení mužů a žen v tzv. mužských zaměstnáních cestu ke zlepšení situace žen na pracovním trhu. Naopak, pokud se tak stane, „změní (...) povaha místa samotného (např. prestižní nebo finanční ohodnocení) a role s ním spojené“ (Křížková, Pavlica 2004: 89).

### 2.2.2 Vertikální segregace

Vertikální segregace je termín ukazující na skutečnost, že čím výše se podíváme v hierarchii organizací či firem, škol (nebo i například politiky či soudnictví), tedy „ve smyslu úrovně odpovědnosti a pozice“ (ČSÚ 2013; [15.3.2014]), tím méně vidíme žen. Termín vertikální segregace jinak řečeno ukazuje na: „Nerovný přístup k funkčnímu postupu, k rozhodovacím pozicím, jak v zaměstnání, tak ve veřejném životě“ (ČSÚ 2013; [15.3.2014]).



**Graf č. 2: Podíl žen a mužů na jednotlivých úrovních vedení 23 nejvýznamnějších společností České republiky.**

Zdroj dat: McKinsey&Company 2011.

Například Acker (1990) upozornila na to, že ty nejprestižnější pracovní pozice jsou většinou obsazeny muži. Tento argument z trochu odlišného úhlu pohledu doplnila Asklöf (2003), podle které „platí, (že) čím vyšší stupeň řízení, tím méně žen“ (2003: 9; závorka doplněna). Z tvrzení Asklöf (2003) je možné usuzovat, že segregovaný pracovní trh do značné míry ukazuje také na rozložení moci ve společnosti.

Podle Šmídové (2009) má vertikální segregace pracovního trhu negativní dopady na ženy, neboť způsobuje „nižší tarifní zařazení žen dle tříd v rámci stejné profese, malý podíl žen ve vedoucích pozicích a nižší podíl žen zastávajících další placené práce (funkce) v rámci úvazku“ (Šmídová 2009: 709). Negativní dopad má na ženy podle Pavlíka (s. d.) dále také omezení pracovních možností (spojeno například s předpokladem nižší kvalifikace na nižších pracovních pozicích), či může

indikovat zvýšenou pravděpodobnost sexuálního obtěžování (vzhledem k vyšší mocenské pozici mužů napříč hierarchií firmy).

Příčin, proč se ženám nedaří dostat se do vyšších pozic, i přesto, že v současné době dosahují častěji vysokoškolského vzdělání než muži (ČSÚ 2014h), je více. Důvodem jsou jednak již několikrát zmiňované společenské předsudky a stereotypní uvažování, například o ženách jako primárních pečovatelkách (přerušovaná kariéra způsobující ztrátu kvalifikace), nebo ženách jako nekompetentních zastávat řídicí pozice (Asklöf 2003b). Dalším důvodem je strukturální zakotvení „normy zaměstnance“, který je kompetentní vykonávat vedoucí pozici na základě předem definovaného předpokladu, že tato pozice vyžaduje velké množství času a pracovního nasazení. Tento předpoklad opět vylučuje většinu žen, ať již z důvodu reálného mateřství, nebo jejich očekávaného mateřství ze strany zaměstnavatelů/lek. Ženy se tak při snaze postoupit do vyšších pracovních pozic setkávají s jevem, na který upozornila již například Kanter (1977), a který popsali White a Velson v roce 1987 jako tzv. skleněný strop (Draulans 2003).

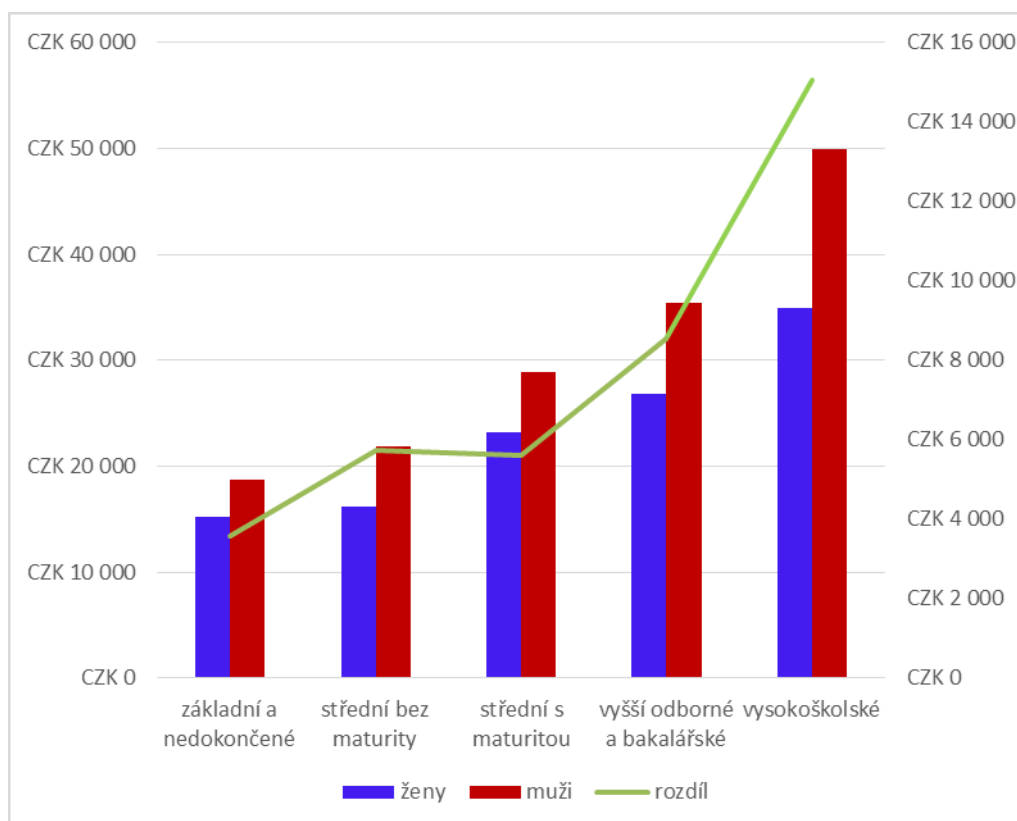
Skleněný strop se vyznačuje tím, že se ženy dostanou ve firmě či organizaci na určitou pozici a dále se jim již nedaří dostat (především na základě dříve popsanych mechanismů). Naopak muži jsou skrytě zvýhodňováni především ve feminizovaných profesích, neboť se nepředpokládá, že by muž byl ochoten pracovat na nižší pozici, mezi ženami. Automaticky je tak vynášen do řídicích pozic, často bez ohledu na zkušenosti a vzdělání (ve srovnání s ženami v tomto oboru). Vynášení mužů do vyšších pozic může způsobit také jejich diskriminaci, neboť jim nedává prostor pro seberealizaci například v pečujících pozicích. Tento jev nazvala Williams (1992) jako tzv. skleněný výtah.

### **2.2.3 Rozdíly v platovém ohodnocení**

Výše popsaná segregace pracovního trhu (vertikální i horizontální) způsobuje kromě dalšího také rozdíly v platovém ohodnocení mužů a žen. Stejně tak je nejen ona příčinou odlišného (a nespravedlivého) odměňování žen a mužů. Dalším faktorem, který způsobuje tuto odlišnost je diskriminace v odměňování z důvodu pohlaví. Diskriminací (přímou či nepřímou) v odměňování z důvodu pohlaví je míněn takový postup, při kterém je ženám (či mužům) přiznána vyšší odměna za vykonanou práci na základě jejich pohlaví v rámci práce stejné hodnoty. Práci stejné hodnoty je potom dle Zákoníku práce (§110 odst. 2 zákoníku práce) míněno takové odměňování, kterým „se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která

se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce.“

Ačkoli byly již přijaty mnohé mezinárodní dokumenty o podpoře rovnosti v odměňování žen a mužů (viz kapitola 2.1.3.5), rozdíl v platech žen a mužů (také zvaný gender pay gap) nevymizel. Podle Českého statistického úřadu (2014c; [cit. 15. 3. 2014]) gender pay gap v roce 2013 dosahoval v neprospěch žen hodnoty 24,1, tj. poměr mediánu platů mužů a žen v České republice (tj. 78,4 % průměrného platu žen v poměru k průměrnému platu mužů). Ženy vydělávají v průměru méně ve všech odvětvích pracovního trhu, přitom v poměru k platu mužů vydělávají nejméně v oblasti bankovníctví. Zde jejich průměrná hrubá měsíční mzda dosáhla pouhých 55 % průměrné hrubé měsíční mzdy mužů (ČSÚ 2014f). Co se týká srovnání platů mužů a žen podle vzdělání, ukazuje se, že s výjimkou úrovně středního vzdělání s maturitou se s rostoucím vzděláním zvyšuje rozdíl v průměrných hrubých měsíčních mzdách mužů a žen (viz Graf č. 3).



**Graf č. 3: Průměrné hrubé měsíční mzdy podle pohlaví a podle vzdělání v roce 2012.**  
Zdroj: ČSÚ 2014e .

### **2.3 Institucionální zabezpečení rovných příležitostí žen a mužů**

Situace na pracovním trhu není jediným kontextem, který je třeba mít na paměti při prosazování rovných příležitostí žen a mužů. Věnovat pozornost je potřeba také institucionálnímu zabezpečení rovných příležitostí žen a mužů v České republice, neboť podle Pavlíka (in Hašková, Křížková, Linková 2006: 131): „platí, že státní struktury systematicky ovlivňují převážnou většinu aktivit v rámci daného společenství a vytvářejí tak, mimo jiné, podmínky pro vlastní reprodukci.“ Kromě toho, že instituce ovlivňují veřejnost, současně i instituce reagují na společenské proměny a potřeby. Dochází tedy k vzájemnému vlivu, který umožňuje společenský vývoj. Ten je potřeba směřovat k podpoře toho, čemu říkáme demokratická společnost. Mou ambicí není, vzhledem k zaměření práce a omezenému rozsahu, zhodnotit stav a fungování institucionálního zabezpečení rovných příležitostí žen a mužů. Dále proto pouze pro uvedení do kontextu, ve kterém působí jednotlivé organizace (firmy), u nichž jsou realizovány genderové audity, představuji základní strukturu institucionálního zabezpečení rovných příležitostí žen a mužů České republiky.

Na úrovni výkonné složky státu je jedním z nejvýznamnějších článků institucionálního zabezpečení rovných příležitostí žen a mužů *Rada vlády pro rovné příležitosti žen a mužů* (dále jako „Rada vlády“). Ta byla ustavena usnesením vlády v roce 2001 a je jejím poradním orgánem (Vláda ČR 2001). S tím však také souvisí fakt, že sama o sobě nemá „žádné výkonné či kontrolní pravomoci“ (Pavlík in Hašková, Křížková, Linková 2006: 135). Součástí Rady vlády jsou čtyři výbory a jedna pracovní skupina, které blíže rozpracovávají jednotlivá témata, jimiž se Rada zabývá. Funkci sekretariátu Rady vlády i jejich výborů technicky, organizačně i odborně zajišťuje *Oddělení rovných příležitostí žen a mužů*. Koordinace agendy rovných příležitostí žen a mužů v rámci jednotlivých resortů je realizována prostřednictvím resortních koordinátorů/rek rovných příležitostí žen a mužů, tzv. *gender focal pointů*. K podpoře rovnosti žen a mužů významně přispívá také úřad *Veřejného ochránce práv*.

Na úrovni Parlamentu (v rámci zákonodárné složky) České republiky potom byla zřízena, jako poradní orgán Poslanecké sněmovny, *Stálá komise pro rodinu a rovné příležitosti*. Na úrovni *samosprávy* (v krajích a obcích) není prosazování rovnosti žen a mužů systematicky uchopeno. Podpora rovných příležitostí na této úrovni tak probíhá nekoordinovaně, působení státní správy je převážně pouze motivační, například skrze soutěž *Úřad roku půl na půl* realizovanou Ministerstvem vnitra od roku

2007 (MVCR 2014; [13.4.2014]), či podporou vlády z roku 2010 k podpisu a plnění dokumentu *Evropská charta za rovnost žen a mužů na úrovni života ve městech a obcích*.

#### **2.4 Nástroje k prosazování rovnosti žen a mužů**

K tomu, aby mohla být genderová rovnost naplněna v praxi, jsou kromě institucionálního zabezpečení potřebné také „aktivní“ nástroje, jejichž využívání podpoří ať už okamžité nebo postupné přiblížení se k ní. Možných nástrojů k prosazování genderové rovnosti (případně rovnosti žen a mužů) bylo vytvořeno již poměrně mnoho a jejich historii lze datovat především ke konci 20. století. Vzniklé nástroje je možné rozdělit různými způsoby, například podle toho, kde jsou uplatňovány, zda se jedná o legislativní opatření, nebo například v jaké fázi jakého procesu jsou využívány. Například na úrovni národní (či mezinárodní) jsou častým opatřením (nástrojem) pro prosazování genderové rovnosti legislativní opatření.

Poprvé na mezinárodní úrovni v rámci OSN byla rovnoprávnost žen a mužů stvrzena v roce 1948 v dokumentu „Všeobecná deklarace lidských práv“. V rámci Evropské unie byla rovnost žen a mužů ustavena jako jedna z jejích základních hodnot v roce 1957 v *Římské smlouvě*. Na půdě OSN vznikla dále „Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen“ (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women, dále jako „CEDAW“), jako první mezinárodně závazný dokument v oblasti rovnosti žen a mužů. Československá socialistická republika se k plnění tohoto dokumentu zavázala v roce 1979. Podpisem se její signatáři (tj. členové OSN a mezi nimi i Česká republika) zavázali k zabezpečení rovnoprávného postavení žen a mužů v rovině práv hospodářských, sociálních, občanských, kulturních, ale také v rovině práv politických. Plnění CEDAW monitoruje Výbor pro odstranění diskriminace žen. V roce 1995 potom byla na 4. světové konferenci o ženách, pořádané OSN přijata deklarace s názvem „Pekingská akční platforma“, ve které byly vydefinovány kritické oblasti<sup>15</sup> pro postavení žen ve společnosti. Současně byla předložena doporučení, resp. strategické cíle a opatření nabádající k odstranění diskriminace na základě pohlaví. Přestože tento dokument není právně závazný, má vysokou mezinárodní relevanci. Jeho plnění je rovněž monitorováno, a to *Komisi pro postavení žen* (Commission on the Status of Women, dále jako „CSW“), která

---

<sup>15</sup> Kritickými oblastmi byly shledány: ženy a chudoba, vzdělání a výcvik žen, ženy a zdraví, násilí páchané na ženách, ženy a ozbrojené konflikty, ženy a hospodářství, ženy v mocenské oblasti a při rozhodování, institucionální mechanismy na podporu žen, lidská práva žen a další.

je „vrcholným orgánem OSN v oblasti prosazování rovnosti žen a mužů“ (MPSV 2013; [1. 5. 2014]). Na principu úcty k lidské důstojnosti, svobody a rovnosti (včetně explicitně pojmenované rovnosti žen a mužů) je postaven také zásadní zakládající dokument Evropské unie „Lisabonská smlouva pozměňující Smlouvu o Evropské unii a Smlouvu o založení Evropského společenství, podepsaná v Lisabonu dne 13. prosince 2007“ (Úř. věst. 2007/C 306/01).

Na úrovni České republiky je potom rovnost žen a mužů specificky ošetřena již v Listině základních práv a svobod (čl. 3, odst. 1), dále zejména v Antidiskriminačním zákoně (zákon č. 198/2009 Sb.). Hlavní koncepční dokument, kterým je rovnost žen a mužů v ČR uplatňována na úrovni vlády, jsou od roku 1998 *Priority a postupy vlády při prosazování rovných příležitostí žen a mužů* (dále jako „Priority“), jejichž opatření jsou každoročně aktualizována usnesením vlády. Naplňováním Priorit jsou pověřeny dle konkrétních aktivit jednotlivé resorty. Realizace jednotlivých úkolů je následně opět každoročně shrnována (a je tedy do určité míry zpětnou vazbou k reálnému plnění Priorit) v tzv. Souhrnné zprávě o plnění Priorit. Nutno doplnit, že neplnění stanovených priorit (nebo jejich pouze formální plnění, na což upozorňují i stínové zprávy) není žádným způsobem sankcionováno a neexistuje tedy donucovací mechanismus pro jejich plnění.

V současné době vzniká na Oddělení rovných příležitostí žen a mužů Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky (dále jako „MPSV“ dokument s názvem *Strategie pro rovnost žen a mužů na léta 2014 – 2020*, který „stanoví hlavní priority a cíle v oblasti podpory rovnosti žen a mužů ve střednědobém horizontu“ (MPSV 2013; [12.4.2014]) a umožní tak zaštitění a jasný směr pro dříve zmiňované každoročně vydávané Priority. Připravovaná *Strategie pro rovnost žen a mužů na léta 2014-2020* by měla být ke schválení vládě České republiky předložena v roce 2014.

Česká republika (stejně jako další státy) ale také kromě různých mezinárodních smluv a vnitřních opatření, přijala další „aktivní“ nástroje. Například dříve zmiňovaným připojením se k Pekingské akční platformě přijala nástroj zvaný gender mainstreaming (Musilová 1999). Jedná se o strategii k dosažení genderové rovnosti skrze zhodnocování dopadu všech kroků při vytváření jednotlivých politik z hlediska možných dopadů na genderovou rovnost (Council of Europe 2004). Strategie samotná



obsahuje mnoho jednotlivých nástrojů, kterými je například gender budgeting<sup>16</sup>, gender impact assessment<sup>17</sup>, nebo gender audit (podrobněji viz dále) a další.

Kromě těchto nástrojů je možné dále využívat například různá vyrovnávací opatření (tzv. affirmative action), tedy taková opatření, která budou napravovat předchozí nespravedlnost páchanou na ženách (upravuje na úrovni OSN CEDAW General recommendation No. 5 a na úrovni EU 84/635/EEC). Koncept vyrovnávacích opatření „je postaven na dočasném upřednostnění rovných příležitostí před rovností práv“ (Rakušanová 2007; [cit. 13.4.2014]). Příkladem takových opatření jsou kvóty. Nakonec mohou být využívány nástroje typu finanční podpory. Ta je v rámci Evropské unie realizována například prostřednictvím Evropského sociálního fondu (dále jako „ESF“)<sup>18</sup>.

Jak je z tohoto stručného souhrnu patrné, existuje pro prosazování rovnosti žen a mužů již mnoho nástrojů. Většina z nich je realizovatelná na úrovni státu, některé (zvláště gender mainstreaming či vyrovnávací opatření) je možné využívat aktivně také v soukromém sektoru. Přitom ale platí, že přijetí opatření na úrovni státu mají jistý dopad i na soukromý sektor (např. Antidiskriminační zákon zakazující diskriminaci či sexuální obtěžování). V další kapitole podrobně představím jeden z nástrojů dříve zmiňované metody gender mainstreamingu, tzv. genderový audit jakožto hlavní oblast zájmu této diplomové práce.

## **2.5 Genderový audit**

Genderový audit je jedním z dalších nástrojů vhodných k prosazování genderové rovnosti. Jak jsem již uvedla dříve, jedná se o nástroj, který je možné řadit pod strategii gender mainstreamingu (Pavlík 2007a). Tento nástroj je poměrně nový a „spočívá v analýze fungování jednotlivých společenských celků či organizací z genderové perspektivy“ (Hendlová 2008: 8). Analýza se přitom má zaměřovat především na institucionální kontext<sup>19</sup>, organizační strukturu, kulturu, ale také otevřenost auditované společnosti/organizace k genderovým otázkám (Pavlík 2007a). Genderový

---

<sup>16</sup> Neboli genderové rozpočtování, v rámci kterého je „realizována analýza s ohledem na pohlaví a zhodnocení rovnoměrnosti distribuce zdrojů. Tyto zdroje jsou nejčastěji peníze, čas, ale také placená nebo neplacená práce“ (Blickhäuser a Barga 2007).

<sup>17</sup> *Gender impact assessment*, neboli zhodnocení dopadů z pohledu genderu „zahrnuje srovnání a zhodnocení současné situace a očekávaných dopadů plynoucích ze zavedení navrženého postupu, podle genderově relevantních kritérií“ (EC s. d.: 4).

<sup>18</sup> Jednou z oblastí podpory v rámci programového období 2007-2013 bylo například téma „Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života“.

<sup>19</sup> Tj. především analýza „personální politiky a jejích obecných cílů, explicitních i implicitních, z perspektivy genderové rovnosti“ (Pavlík a Hejzlarová 2006: 21)

audit v první řadě umožňuje zjistit „jak určitá organizace konstruuje muže a ženy, a zda při tom respektuje jejich rovnoprávnost“ (Hendlová 2008: 8), a navíc nakolik usiluje o tzv. empowerment, tedy „posilování práv, postavení a sebeuvědomění žen“ (Pavlík a Hejzlarová, 2006). Současně pomáhá identifikovat bariéry (především personální a institucionální), které mohou brzdit její rozvoj (Pavlík 2007a), a to nejen na poli prosazování genderové rovnosti, neboť její dosahování má pozitivní vliv také na rozvoj organizace jako celku. Genderový audit se tedy při analýze zaměřuje především na samotnou organizaci, „než na dopady její činnosti“ (Pavlík 2007a). Dalším zásadním atributem, který chápeme jako jasně vymežující genderový audit od dalších „sociálních auditů“ (viz dále) je také to, že je realizován externím týmem hodnotitelů/lek (Pavlík a Hejzlarová 2006)<sup>20</sup>.

Genderový audit jakožto identifikátor genderových nerovností (tedy nejen nerovností mužů a žen) je nástrojem, který umožní další rozvoj organizace v oblasti genderové rovnosti. Kromě jiného může dát ale také například podnět pro realizaci dalších dříve jmenovaných nástrojů, jako jsou například gender budgeting, gender impact assessment, či pozitivní akce (zaměřeno na firemní prostředí). Současně je nástrojem, který nabízí do určité míry systémové řešení pro zrušení existujících nerovností na základě genderu. Jakožto jeden z nástrojů gender mainstreamingu tak naplňuje požadavek systémové změny, která je pro dosažení genderové rovnosti zásadní (např. McKinsey&Company 2011). Té totiž není možné, jak bylo ukázáno dříve, dosáhnout jednotlivými opatřeními, neboť genderové nerovnosti jsou spolu silně propojené (např. nízký plat žen a dominující péče o děti v současném sociálním systému rodičovské dovolené).

Genderový audit by naopak neměl být chápán pouze jako audit sloužící k tzv. gender budgetingu (neboli plánování rozpočtu s ohledem na rovnost žen a mužů), jak jej chápe např. Swirski (2002). Pozornost zde má být věnována všem možným aspektům genderových nerovností (např. personální oblast, konkrétně například nediskriminační nábor zaměstnanců/kyň). Jak ve své práci ukazuje např. Moser (2005) genderové audity vychází ze sociálních, nikoli účetních auditů. Oproti finančním auditům tzv. sociální audity berou ohled při snaze o rozvoj společnosti/firmy/organizace

---

<sup>20</sup> Důvodem je reflektování již zavedeného pojmu „audit“, který evokuje spíše nezávislou kontrolu „z venku“. Existují také tzv. genderové audity (spíše participativní genderová evaluace), které předpokládají realizaci auditu zevnitř společnosti (Pavlík a Hejzlarová 2006). Vzhledem k dříve zmíněnému malému povědomí české společnosti o problematice genderu i neobjektivitě participujících osob (a dalších důvodů) ale tento způsob „auditování“ nepovažuji za vhodný (viz také Pavlík a Hejzlarová 2006).

především na společenské podmínky (např. firemní kulturu) organizace. Východiskem sociálních auditů je totiž skutečnost, že k rozvoji firmy/organizace/instituce nestačí pouze sledovat její ekonomickou stránku, ale je potřeba zaměřit se na ty, kteří a které onen zisk produkují, zaměstnance/kyně.

V České republice existuje mnoho metodik týkajících se genderových auditů, ale vznikají také metodiky pro tyto audity „obdobné“, například *Audit rodina a zaměstnání*<sup>21</sup> a další. Jak již z názvu takových auditů vyplývá, není jejich cílem snaha o genderovou rovnost, některé z těchto auditů dokonce mohou podporovat genderové stereotypy (např. důrazem na rodinný život ve smyslu heteronormativním apod.). Genderový audit, tak jak jej chápu já, oproti takovým auditům nabízí jednak širokou škálu oblastí, na které při analýze klade důraz, ale také skutečně podporuje genderovou rovnost (tj. neomezuje svou pozornost pouze na rovnost žen a mužů, ale otevírá prostor pro úvahu nad a zahrnutí dalších kategorií – viz výše).

Absence ukotvenosti genderového auditu (například ve státem zaštitěné metodice) a rozvoj rozličných „metodologií hodnocení genderových aspektů politik, programů a projektů v poslední dekádě (Moser 2005)“ (Pavlík in Adamusová, Hejzlarová 2009: 27) způsobuje nejasnosti při vymezování základního významu genderového auditu, a dává tak prostor pro jeho odlišný a tedy často nejasný výklad. Stávající situace je neuspokojivá zvláště proto, že v České republice v důsledku této situace realizuje genderové audity mnoho organizací, často bez znalosti genderové teorie a praxe (především při realizaci projektů financovaných z různých fondů, např. OP LZZ). V rámci realizovaných genderových auditů tak podle Pavlíka (in Adamusová, Hejzlarová 2009) vznikají „zásadní rozpory ohledně koncepčních východisek, používaných metodologií, oblasti aplikace i způsobů provádění genderových auditů“ (Pavlík in Adamusová, Hejzlarová 2009: 28)<sup>22</sup>. Kvalita poskytovaných genderových auditů je tímto pro běžného zájemce/kyni o genderový audit pro vlastní firmu či organizaci stěží identifikovatelná. Podle Pavlíka „je tak třeba usilovat o koncepční jasnost a transparentnost“ (Pavlík in Adamusová, Hejzlarová 2009: 28). Postupy genderového auditu ošetřuje například *Metodika genderového auditu krajského úřadu* (Pavlík 2007a), či *Metodika genderového auditu městského/obecního úřadu* (Pavlík 2007b). Vyvrací tak tvrzení některých autorek/rů (např. Chudáčková

---

<sup>21</sup> Konkrétně metodiku tohoto typu auditu přejalo Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV 2014; [cit. 15. 2. 2014]).

<sup>22</sup> Odlišností jednotlivých metodik tak například může docházet k absenci možnosti porovnávat realizované postupy firmy mezi jednotlivými genderovými audity.

a Suchochlebová Ryntová, 2008), že není možné vytvořit univerzální metodiku, jíž navržené postupy by bylo možné bezvýtku aplikovat na jakýkoli typ auditované organizace.

### **2.5.1 Další přínosy genderového auditu**

Přínosem genderových auditů je kromě výše zmíněné analýzy také doporučení auditované společnosti/úřadu/firmě, jak dále postupovat při bourání existujících strukturálních nerovností či přetrvávajících stereotypů na úrovni firemní kultury a podobně (např. Hendlová 2008; Machovcová 2009). Formulovaná doporučení k vyrovnání podmínek žen a mužů dle Vrzáčka a kol. (2007) by měla pomoci auditované společnosti „k efektivnějšímu využívání lidských zdrojů“ (Vrzáček a kol. 2007: 2). Kromě možnosti kontrolovat vytyčené cíle v oblasti dosahování genderové rovnosti je snahou v důsledku realizace genderových auditů také „porozumět dopadům vlastní činnosti, plnit deklarované závazky vůči vybraným cílovým skupinám a sestavovat akční plány za účelem zvyšování vlastní výkonnosti“ (Pavlík 2007b: 5). Dále dle Tiché (2012) také za účelem strategického plánování vedoucího k rozvoji organizace včetně například zjišťování „potenciálu v podobě znalostí a dovedností zaměstnanců a zaměstnankyň“ (Tichá 2012: 102).

Genderový audit ale může být využit také k dalším účelům, které se mohou zdát jako nedůležité, přesto hrají při prosazování rovných příležitostí a při motivaci zaměstnaných osob velkou roli. Je jimi například možnost zjistit mezi zaměstnanými osobami jejich specifické potřeby, které může zaměstnavatel promítnout do systému benefitů<sup>23</sup>, čímž jednak projeví svůj hlubší zájem o zaměstnané, současně mu to umožní investovat do benefitů, které budou v praxi skutečně využívány. Jak poukázala Tichá (2012), může také identifikace potřeb zaměstnaných osob vést k reálnému snížení nákladů za benefity. Například tím, že se zjistí zájem zaměstnaných osob o nefinanční benefity (např. možnost pracovat z domova apod.). Jak shrnuje Tichá (2012: 102): „Často budou stačit pouze promyšlené změny v organizaci práce.“

---

<sup>23</sup> Na schopnost genderového auditu vytipovat nejvhodnější benefity upozornila např. Tichá (2012).

### 2.5.2 Fáze genderového auditu

Jak jsem naznačila výše, je genderový audit realizován zpravidla v předem stanovených fázích. Poté, co zaměstnavatel požádá externí odborný subjekt o realizaci genderového auditu v jeho organizaci, nebo zaměstnavatel přijme nabídku realizace genderového auditu externí společností, probíhá zpravidla rozhovor realizačního týmu s vedením společnosti o samotném průběhu auditu, tj. společné nastavení cílů a stanovení postupu při auditu (Tichá 2012). Příkladem je zpřístupnění potřebných dat realizačnímu týmu. Samozřejmostí je uzavření smlouvy o mlčenlivosti auditorského týmu (Tichá 2012). V ideálním případě je v tomto okamžiku také zaměstnavatelem/kou pověřena jedna osoba, která bude poskytovat auditorům/kám součinnost při jejich seznamování se se strukturou organizace či navazováním kontaktu pro rozhovory s jednotlivými zaměstnanci/kyněmi apod. Součinnost osoby „zevnitř“ auditované organizace expertnímu týmu je tak pro hladký průběh auditu velmi cenná.

Po vstupu expertního týmu dochází obvykle k vyhodnocování „těch aspektů fungování úřadu, které jsou v psané formě: programové a strategické dokumenty, zprávy, předpisy, příručky atd.“ (Pavlík 2007b: 26). Výstupy z analýzy dokumentů se totiž zpravidla stávají podkladem pro následné rozhovory a další zkoumání, kterými je auditorským týmem zjišťováno a ověřováno, zda jsou případné stanovy o prosazování genderové rovnosti (častěji pravděpodobně rovnosti žen a mužů) naplňovány v praxi. Především: „Názory a zkušenosti zaměstnanců/kyň a klientů/ek jsou (...) klíčové“ (Pavlík 2007b: 6). Důležité je například zjistit, zda jsou všichni o existenci závazků zaměstnavatele (ale i jednotlivých zaměstnanců/kyň) dobře informováni, tj. znají je a umí s nimi pracovat. S tím se také pojí úloha auditorského týmu zjistit, zda k naplňování stanovených cílů existuje reálný prostor či podpůrné mechanismy (např. stanovení jasného postupu a osob zodpovědných za řešení diskriminace, se kterou se zaměstnaná osoba setkala). Data by měla být sbírána takovým způsobem, aby dotazované osoby byly co nejvíce diversifikované (Kubálková 2012), tj. aby zde byli zástupci/kyně z různých pozic, různého pohlaví, věku nebo například životní situace – např. aktuálně na rodičovské.

V další fázi, tedy po nashromáždění potřebných dat, tým auditovanou společnost opouští a začíná analyzovat získaná data. Tím je zajištěn bezproblémový chod organizace (Tichá 2012). V rámci analýzy se především zhodnocuje „momentální úroveň genderové citlivosti úřadu“ (Pavlík in Adamusová, Hejzlarová 2009: 28),

a následně „jsou zformulována doporučení a případně je vypracován akční plán dalšího postupu“ (Pavlík 2007b: 6).

Po ukončení auditního procesu je vypracována závěrečná zpráva, která současně obsahuje konkrétní doporučení firmě (či tzv. akční plán), jakým směrem dále postupovat. Podle Chudáčkové a Suchochlebové Ryntové (2008) by měl auditorský tým zprávu ladit pozitivně a namotivovat tak zapojenou společnost k dalším krokům, například jasnou deklarací přínosu konkrétních opatření. Pouze pozitivní hodnocení však nemusí vždy auditovanou společnost motivovat k dalšímu jednání, zvláště pokud auditovaná společnost potřebuje spíše získat zprávu o konkrétních problémech a jejich možných dopadech, např. jako argumenty pro získání další podpory vedení, k jejich vyřešení. Odsouhlasení realizovaných aktivit bez nastínění možných dopadů na genderovou rovnost, může naopak ve výsledku vést k upevňování genderových stereotypů a tedy nezlepšení firemní kultury. Navíc by: „Návrh doporučení by měl být zpracováván s ohledem na realizovatelnost v konkrétní firmě, za daných podmínek“ (Chudáčková a Suchochlebová Ryntová 2008: 16).

Dříve zmíněný akční plán je některými realizátory/kami genderových auditů (viz dříve Chudáčková a Suchochlebová Ryntová 2008) vytvářen již jako součást závěrečné zprávy z auditu. To může vést k některým omezením. Příkladem je fakt, že mnohé organizace (ať firmy nebo úřady) si vypracovávají vlastní akční plány a bez jejich znalosti či bez přijetí doporučení autorského týmu auditovanou společností není předem možné na tyto akční plány navázat. Pavlík (2007a) doporučuje jiný postup, kterým je vypracování akčního plánu po přijetí těchto doporučení auditovanou společností. Vhodné přitom je, aby na vypracování akčního plánu společnost spolupracovala s auditorskou organizací jakožto znalou genderové problematiky a důvodů navržených doporučení. Akční plán by potom měl „vždy zahrnovat opatření v oblasti institucionálního a personálního zabezpečení, v oblasti vzdělávání i v oblasti integrace genderové perspektivy a genderového mainstreamingu do procesů a aktivit krajského úřadu“ (Pavlík 2007a: 25).

Při zpracovávání akčního plánu je současně nezbytně nutné brát v potaz skutečnost, že ne všechny problémy je možné řešit ihned. Jako vhodné se přitom jeví společnosti pro zapracování konkrétních doporučení (v přiměřené míře) dostatek času, aby se tak předešlo možné frustraci z nenaplnění plánu a v důsledku k upuštění od snahy doporučení naplnit. Je proto nezbytné mít stále na paměti, že „Prosazování

genderové rovnosti je postupný proces a každý posun správným směrem je cenný“ (Pavlík 2007a: 25).

Po vypracování závěrečné zprávy se auditorský tým vrací zpět, aby výsledky šetření prezentoval a v případě potřeby blíže vysvětlil vedení společnosti, případně osobám, které budou dále zodpovědné za další postupy. Navíc by podle Chudáčkové a Suchochlebové Ryntové (2008) mohla být prezentace zjištěných výsledků spojena se seminářem zaměřeným specificky na základě zjištění samotného auditu. V takovém případě je totiž možné (Chudáčková a Suchochlebová Ryntová 2008: 17): „na uvedených příkladech vysvětlovat obecně platné principy generové rovnosti.“

### **2.5.3 Základní oblasti genderového auditu**

V předchozích kapitolách jsem stručně popsala nejzákladnější cíle a postupy genderového auditu. V této kapitole se specificky zaměřím na shrnutí a přiblížení základních oblastí nejčastěji sledovaných v rámci genderového auditu. U každé oblasti současně vyzdvihnu význam této oblasti, neboli proč se této oblasti věnovat. Mým cílem není v této kapitole pokrýt všechny oblasti, na které by se audit měl zaměřovat. Především z toho důvodu, že je třeba stále iniciativně vnímat či hledat nové oblasti, které mají pro rovnost žen a mužů význam, ale dosud nám byly skryté (Pavlík 2007a).

Současně, jak jsem zmínila výše, je možné, zaměřit se při realizaci genderového auditu jen na některé z níže uvedených oblastí. Požadavek může vycházet ze samotné auditované organizace, případně jsou výzkumné oblasti vybrány po konzultaci s genderovými auditory/kami, nebo oblasti určují sami auditoři/rky. Výběr jednotlivých oblastí by se měl odvíjet od potřeb dané firmy (např. dle nejpalčivějších aktuálně řešených problémů apod.). Podrobení vybraných oblastí auditu má dle Machovcové (2009; [cit. 4. 2. 2014]) pomoci: „v dalším nastavení fungování firmy a utváření firemní kultury.“ Přesto by v ideálním případě mělo být vždy snahou provést auditem co nejširší spektrum oblastí a odvětví (např. centrála, či jednotlivé pobočky) organizace. Důvodem je to, že organizace je jakýmsi „živoucím organismem“, kde spolu všechny oblasti úzce souvisí, či jsou dokonce velmi silně propojené. Změna v jedné části tak bude velmi pravděpodobně mít dopady do dalších firemních/organizačních procesů a i v těchto dalších oblastech je nezbytně nutné sledovat dopady změn na rovnost žen a mužů.

Pokud tedy například auditované společnosti finanční rozpočet na genderový audit umožňuje hlubší analýzu pouze několika oblastí, měl/a by přesto auditor/ka věnovat pozornost všem oblastem, které by mohly mít na chod organizace z genderového pohledu vliv. Pokud je výběr oblastí ponechán na auditorském týmu, je vhodné zaměřit se na nejširší spektrum oblastí a vyzdvihnout nejproblematictější, případně dát podnět auditované společnosti, v jakých oblastech začít se změnami a podrobně návod na změny sepsat. Vzhledem k tomu, že se obecně doporučuje, aby byl audit po několika letech opakován<sup>24</sup>, je možné zaměřit pozornost v příštích letech (v závislosti na zjištěném pokroku v prosazování rovnosti žen a mužů v dané organizaci) na další oblasti.

Přestože se následující zmínka netýká samotných dále jmenovaných oblastí, považuji za důležité ještě doplnit, že ačkoli je dle některých názorů možné vybrat si a dopodrobna se zaměřit na určité oblasti, je stále potřeba věnovat při realizaci auditu pozornost dvěma úrovním zkoumané organizace – individuální a institucionální. Tyto dvě úrovně vzájemně ovlivňují a prolínají, neboť podle Pavlíka (2007a) například instituce dává jedincům/kyním různou míru autonomie v rozhodovacích procesech, „organizační struktury zase výrazně ovlivňuje a reguluje převládající organizační kultura, pracovní procedury (...)“ (Pavlík 2007a: 10), a jsou přítomny ve všech zkoumaných oblastech. Současně je ale třeba obě úrovně pro přehlednost genderového auditu rozlišovat, a to ideálně ve všech zkoumaných oblastech. Tyto oblasti nyní blíže představím.

Jednotlivé oblasti, kterým se auditorské týmy věnují, se liší autor/ka od autora/ky a metodika od metodiky<sup>25</sup>. Níže zvolené oblasti jsou proto pro účely této práce jistým kompilátem mnoha různých zdrojů. Výběr zvolených oblastí vychází ze základní struktury oblastí představených v *Metodice genderového auditu krajského úřadu* (Pavlík 2007a), neboť dobře reflektuje rozdíly mezi strukturou a procesy v organizaci.

---

<sup>24</sup> Opakování genderového auditu je nezbytné proto, že dokáže identifikovat pokrok firmy v oblasti RPŽM a dát návod auditované firmě k dalšímu postupu (například i v závislosti na změnách, kterým společnost v průběhu let po auditu prošla). Jak upozorňuje například Pavlík (2007b), není genderový audit jen obrazem o stavu auditované společnosti, co se týče její otevřenosti rovným příležitostem, ale má především sloužit jako „výhodisko při navrhování opatření, jež povedou ke zlepšení výkonnosti úřadu v této oblasti, a jako základní informace pro budoucí srovnání“ (Pavlík 2007b: 26).

<sup>25</sup> Srovnání např. Lustyková (2013; [cit. 5.3.2014]), Pavlík (2007a), Jachanová Doleželová (2007) a další



### 2.5.3.1 Kontext vnější i vnitřní

Před započítáním samotného auditu je nezbytně nutné zmapovat kontext, ve kterém se auditovaná organizace nachází. Sdílení kontextu je totiž dle Halla (1977) nezbytné pro vzájemné porozumění, protože v něm sdílíme kódy, prostřednictvím kterých vytváříme realitu. Pro firmu je potom její postavení v kontextu důležité proto, že jednak určuje její pozici na trhu, současně jí omezuje či poskytuje prostor pro další vývoj. Z hlediska prosazování rovných příležitostí ve firmě je kontext pozice auditované společnosti důležitý proto, že dává legislativní omezení a pravidla pro přístup k rovným příležitostem.

Dále firma v rámci konkurenčního prostředí musí jít s „novými trendy“, kterými je právě pověst dobrého zaměstnavatele a s tím se pojící například vstřícné a nediskriminační prostředí. Genderový audit by tak měl v této oblasti poskytnout základní přehled kontextu auditované organizace, například podle externí podpory prosazování rovných příležitostí žen a mužů (společnost, politická podpora), interní podpory (především vedení, ale i zaměstnaných osob), finanční podpory, typu a cíle společnosti, způsobu podnikání, postavení na trhu, konkurence, počtu poboček, počtu zaměstnanců a zaměstnankyň (dále např. počet osob na rodičovské dovolené, v pracovní neschopnosti, počet osob nad 50let, počet zaměstnávaných osob pobírajících důchod).

Jak z výše uvedeného výčtu plyne, je nejčastějším zaměřením auditu spíše auditovaná společnost, přesto by ani dopady její činnosti podle Pavlíka (2007) neměly zůstat opomenuty. Z auditu proto například může vyplynout, jak firma v rámci PR působí na své okolí a potenciální nejen zákazníky/ice, ale také potenciální zájemce/kyně o zaměstnání. A zda je vnímána jako společnost vstřícná k zaměstnancům, jako nediskriminační a snažící se o diverzitu apod.<sup>26</sup>

### 2.5.3.2 Cíle společnosti

„Každá firma byla založena s nějakým posláním a její vlastníci do jejího startu vložili určitou vizi, která určuje a popisuje, kdy a v jakém stavu by se měla firma nacházet“ (Janišová, Křivánek 2013: 78). Poslání a prvotní záměr při založení firmy i její další existence je potom dle Janišové a Křivánka (2013) vždy vystavěn na určitých,

---

<sup>26</sup> Společnost může pro zlepšení společenského klimatu a pro podpoření svého dobrého jména ve společnosti přijmout například taková opatření, která povedou k rovnosti žen a mužů i mimo vlastní organizaci. Příkladem takového opatření je podmínka na dodavatele, aby se chovali nediskriminačně a podporovali rovné příležitosti žen a mužů. Společnost může dodavatelským subjektům v této oblasti poskytnout soubor pokynů, jejichž dodržování může aktivně kontrolovat.

hodnotách a zásadách, které podle této autorské dvojice především zajišťují překonání možných krizových momentů<sup>27</sup>, současně však podporují dobré fungování firmy a dosahování kvalitních výsledků v dobách ekonomické prosperity.

Dříve zmiňované poslání firmy je, jak ukazují Janišová a Křivánek (2013) ideálně definováno v rámci určité vize. Ta obsahuje jednak časový horizont předpokládaného dosažení vytyčeného cíle a samotnou představu o stavu firmy v tomto období – například co bude firma nabízet v jaké kvalitě, pro jaké zákazníky/ice atd. Již při formulaci vize by se tedy firmy měly zaměřit na to, zda neopomíjí určitou část zákazníků/ice a naplňují tak hodnoty, na kterých staví, například odpovědnost vůči společnosti (v rámci CSR), která se v rámci mezinárodních smluv zavázala vytvořit nediskriminační prostředí pro své občanky a občany. Pokud si firma za jednu ze základních hodnot zvolí například otevřenost ke klientům/kám, měla by též při formulaci vize nahlížet s dostatečnou genderovou sensitivitou. Vzhledem k tomu, že na přípravě vize mají dle Janišové a Křivánka (2013) pracovat kolektivně klíčové osoby firmy, měl by i zde být brán v potaz důraz na diversifikovaný tým z hlediska pohlaví, jehož různorodé složení umožní vytvořit skutečně kvalitní vizi (z hlediska genderové rovnosti). Tento požadavek se prolíná s požadavkem na vyrovnané zastoupením žen a mužů ve vedení firmy, o kterém se blíže zmíním dále.

Pro snazší a systematické dosažení stanovení vize je třeba stanovit si jednotlivé strategické cíle, které podle Janišové a Křivánka (2013: 83): „rozvíjejí a konkretizují vizi firmy.“ Právě jedním ze strategických cílů společnosti může být konkrétně dosažení genderové rovnosti. Podle Chudáčkové a Suchochlebové (2007) totiž implementace rovných příležitostí či diverzity nemusí být chápána jen jako nákladná strukturální změna, ale měla by společností být přijata především jako „obchodní záměr, který může organizaci přinést zisk především prostřednictvím zkvalitnění interních procesů a práce s lidskými zdroji“ (Chudáčková a Suchochlebová 2007: 15), dále jako „business case“.

Požadavek na genderovou rovnost může být v tomto smyslu přítomen také v jednotlivých strategických cílech, jako je podle Janišové a Křivánka (2013) výběrově stabilita lidských zdrojů, produktivita práce, tržby, kvalita služeb, komunikace, počet stížností, nákladovost (např. přijímání pracovní síly) a mnoho dalších<sup>28</sup>. Sledování

---

<sup>27</sup> Tímto způsobem do určité míry vize firmy naplňuje paralelu s kulturou, která zakrývá nerovnosti vytvořením iluze harmonie a jejího přijetí (např. viditelné v Arnold 1869).

<sup>28</sup> Sledování naplňování strategických cílů je realizováno prostřednictvím klíčových ukazatelů výkonnosti, tzv. KPI (Janišová a Křivánek 2013). Jedním z možných KPI může být například podíl žen a mužů na vedoucích pozicích (vlastníci, představenstvo, výkonná rada, manažeři apod.). Jako KPI ale

stanovených cílů firmy z pohledu genderu doporučila již první metodika pro firmy z roku 2008. Autoři a autorky metodiky doporučují (Chudáčková, Suchochlebová Ryntová 2008: 23): „Za účelem nastavení komplexního systému oblastí zkoumání je třeba veškeré jevy ve firmě i fungování organizace jako celek (...)“ sledovat kromě dříve zmiňovaných strategických cílů také například:

- \_ Cíle firmy v oblasti produkce a inzerce zboží a služeb
- \_ Cíle firmy v oblasti péče o lidské zdroje a jejich rozvoj
- \_ Specifické cíle v oblasti prosazování genderové rovnosti

Úroveň plnění strategických cílů potom měří tzv. klíčové ukazatele výkonnosti (*key performace indicators*, dále jako „KPI“), které „vycházejí z daného měřicího systému a cílových hodnot strategických cílů“ (Janišová a Křivánek 2013: 94). Příkladem KPI v oblasti rovných příležitostí je určitá výše míry návratnosti rodičů z mateřské či rodičovské. Sestavování KPI dle Janišové a Křivánka (2013) v ideálním případě přímo vychází z dříve definovaných kritických faktorů úspěšnosti (*critical success factors*, dále jako „CSF“), což „jsou důležité faktory, jejichž identifikace pomáhá navrhnout správné strategické cíle, resp. KPI, a odstranit bariéry pro jejich implementaci“ (Janišová a Křivánek 2013: 94).

V této podkapitole již bylo ukázáno, že už samotné základní stavební kameny firmy, jako je vize, hodnoty a strategické cíle, mohou zásadním způsobem ovlivnit to, jak se firma bude stavět k otázce rovných příležitostí. Současně je potřeba se otázce rovných příležitostí žen a mužů věnovat napříč všemi firemními procesy a na všech úrovních rozhodování. Jak ukáží ještě dále, je potřeba taktéž předvídat a následně vyhodnocovat možné dopady na rovnost žen a mužů a operativně na ně reagovat. Tomuto přístupu říkáme gender mainstreaming. Současně je možné v této oblasti vysledovat, zda ve firmě existuje podpora vedení při prosazování genderové rovnosti žen a mužů. Stejně jako „nastavení chystaných programů pro všechny zaměstnané na všech úrovních a pozicích“ (Kubálková 2012: 33) je právě podpora vedení základem pro dosažení genderové rovnosti ve firmě.

---

může být dále dle Janišové a Křivánka (2013) zjišťována výběrově například fluktuace, průměrná mzda, index spokojenosti zaměstnanců a další. Všechny tyto ukazatele mají hodně co dočinění právě s genderovou rovností (viz dále v textu).

### 2.5.3.3 Struktura organizace z pohledu genderu

Při realizaci genderového auditu by dále měla být věnována pozornost struktuře auditované organizace z genderového pohledu. Segregace pracovních míst podle pohlaví (ať už vertikální či horizontální) má totiž významný dopad na rovnost žen a mužů, ale také na chod organizace samotné (viz výše). V rámci této oblasti je proto vhodné sledovat jednak vnitřní strukturu organizace (včetně definice jednotlivých pracovních pozic jako mužských/ženských), ale také konkrétní obsazení pracovních pozic muži a ženami (včetně systému výměny na těchto pozicích) včetně jejich platového ohodnocení (Pavlík 2007a).

Strukturu organizace z pohledu genderu je vhodné sledovat v rámci statistik kontinuálně v rámci HR oddělení. Průběžná tvorba statistik totiž umožní srovnání v průběhu času a může tak dát obraz o zlepšení (i zhoršení) situace zastoupení počtu žen a mužů na určitých pozicích<sup>29</sup>. Pokud auditovaná organizace dosud takové statistiky (členěné dle pohlaví) neměla, je vhodné jejich realizaci genderovým auditem nastartovat a organizaci/firmu dále motivovat pro jejich pokračování.

Statistiky měly být minimálně vedeny a rozdělovány dle pohlaví u počtu přijatých a odchozích zaměstnanců/kyň, včetně přerušení pracovní kariéry odchodem na mateřskou či rodičovskou, jejich zastoupení v jednotlivých odvětvích společnosti či v hierarchii firmy, ale i návštěvností dle typů vzdělávacích akcí, či poskytování mentoringu dle pozic ve firmě. Sběr těchto dat umožňuje nejen vyhodnocení aktuální situace o rovnosti žen a mužů ve společnosti, ale především umožňuje z dlouhodobého hlediska sledovat vývoj v zastoupení žen a mužů u jednotlivých ukazatelů<sup>30</sup>. Při aktivním prosazování genderové rovnosti ve firmě je tento ukazatel velmi důležitý, neboť umožňuje nahlédnout neúspěšnost zavedených opatření. Podle Pavlici (2007) je dále žádoucí sledovat a pravidelně vyhodnocovat také odměňování žen a mužů, využívání flexibilních forem práce, ale také například důvody a častost fluktuace a absence mužů a žen.

K tomu, aby mohlo dojít ke změnám v zastoupení mužů a žen a na jednotlivých pozicích (vertikálně i horizontálně), je navíc potřeba v rámci firmy realizovat systémové změny, které tuto změnu podpoří (nelze očekávat „přirozenou“ změnu).

---

<sup>29</sup> Podle Reinharz (1992) je využívání statistik velmi významné, protože jasně a srozumitelně ukazuje na existující problém. V tomto případě na genderovou nerovnost a nespravedlnost.

<sup>30</sup> „Statistiky podílů žen a mužů v nejrůznějších odvětvích, činnostech a postech umožňují (...) monitorovat skutečné postavení žen a mužů uvnitř těchto celků, sledovat úroveň jejich participace, míru přístupu ke zdrojům a rozhodovacím pravomocím“ (Dvořáčková 2011: 1).

Možností, jak dosáhnout rovnoměrného zastoupení žen a mužů na pozicích ve firmě je více. Tyto možnosti by se měly vzájemně podporovat, aby bylo dosaženo co nejlepšího výsledku. Jedná se o genderové kvóty, odstraňování diskriminačních praktik a genderových stereotypů obsažených například ve způsobu komunikace mezi zaměstnanci/kyněmi apod. Dalšími nástroji je například síťování žen<sup>31</sup>, důraz na poskytování mentoringu na stejných úrovních pro ženy i muže<sup>32</sup>, či zavedení tréninkových programů pro studující (s informací, že společnost vítá ženy), následně je vhodné vytvoření pracovních pozic pro absolventy/ky vysokých škol a pokračování ve spolupráci s nimi.

Výsledkem všech těchto aktivit by mělo být dosažení diverzity pracovních týmů (nejen podle pohlaví). Koncept diverzity pro firmy dle Chudáčkové a Suchochlebové (2007) odkazuje na osobnostní rozmanitost a odlišnost. Východiskem tohoto termínu je dle autorek „(...) fakt, že diverzita se nesoustředí pouze na marginalizované skupiny, ale zahrnuje všechny (...) *současně* může znamenat rozdílnosti ve zkušenostech, hodnotách, životním stylu, pohlaví, náboženství, sexualitě, zdraví, věku, atd.“ (Chudáčková a Suchochlebová 2007: 15, slovo kurzívou doplněno). Stále je však nezbytné věnovat pozornost tomu, aby i při sledování všech výše zmíněných oblastí nerovnosti nebyla snížena pozornost věnovaná nerovné pozici žen. V ideálním případě by pozornost měla být věnována především nerovnému postavení žen včetně dalších společensky definovaných kategorií, které jejich pozici dále zhoršují (tzv. intersekcionalita), např. rasa, třída apod. (Mackey a Bould 1997).

Pozitivní přijetí politiky diverzity (a tedy pravděpodobně i genderové rovnosti) ve firmě může být způsobeno například poznáním, že diverzifikovanější pracovní týmy mají širší spektrum možností a kreativního uvažování, neboť každý jedinec/kyně přichází z jiného prostředí, ale také se od něj/ní očekávají preference odlišných hodnot apod. Diverzita pracovního týmu navíc podle Kubáلكové (2012) zvyšuje jeho výkon a schopnost konkurence a snížení skutečných nákladů firmy. „Diverzita na pracovišti navíc podporuje stabilitu pracovních kolektivů, zvyšuje loajalitu zaměstnaných a snižuje fluktuaci“ (Kubáلكová 2012: 7). Pozitivní dopady implementace diverzity

---

<sup>31</sup> V rámci výzkumu společnosti McKinsey&Company (2011) respondentky jako hlavní strukturální bariéry uváděly nedostatečný přístup k neformálním kontaktům, dále nemožnost sehnat mentora či sponzora, který by jim poskytl stejné příležitosti jako jejich mužským kolegům.

<sup>32</sup> Jak přitom ukázal výzkum Catalyst (2012b) není pravdou, že by ženy neměly dostatek mentorů, nebo spíše mentorek, ba právě naopak. Ačkoli mají ženy během svých kariér mnohem více mentorek/rů než muži, jsou jim tyto poskytovány na nižších pozicích, než mužům (Catalyst 2012b). Navíc, jak ukázal výzkum Catalyst (2012a), jsou ženy mnohem ochotnější poskytovat mentoring ženám (raději než mužům – to platí i naopak), zvláště pokud byly samy ve své kariéře mentorovány.

mají podle Sokolovského (2009) potenciál zaměstnavateli získat nejen kvalitní a inovativní pracovní sílu, ale především snazší přístup k „požadavkům své různorodé zákaznické základny (Sokolovský 2009: 10)“, a to například rozšiřováním poskytovaných služeb a zboží.

#### **2.5.3.4 Organizační zabezpečení politiky genderové rovnosti a rozhodovací pravomoci**

K zavedení změn vedoucích nejen ke změně samotné struktury firmy (za účelem genderové rovnosti), ale také ke komplexnímu prosazení politiky rovných příležitostí žen a mužů ve firmě, je nezbytně nutné ukotvení této politiky v rámci firmy. To znamená, že je třeba, aby byla agendou politiky rovných příležitostí pověřena osoba, ideálně v každém oddělení (nebo alespoň divizi), která budou mít dostatečné kompetence a nástroje k realizaci této aktivity (Pavlík 2007b). Na úrovni firem je současně vhodné zřídit realizační tým, který bude mít na starosti identifikaci problémů a realizaci změn potřebných k dosahování rovnosti mezi muži a ženami. Pověření pouze jedné osoby koordinací této problematiky by mohlo vést ke ztrátě cenných informací po jejím odchodu, nebo ke zrušení této agendy vůbec.

Podle Pavlíka (2007a) by také měl genderový audit sledovat například to, zda a jakým způsobem jsou řešeny problémy na této institucionální úrovni. Jako příklad možného problému přitom uvádí sexuální obtěžování či diskriminaci na základě pohlaví. Řešení podobných situací by nemělo být ponecháno pouze na individuální domluvě, ale firma by měla mít jasně stanovený postup pro řešení případných stížností, včetně osob zodpovědných za toto řešení.

Součástí dobré firemní politiky je totiž právě důraz na nediskriminaci (rozuměj také např. zákaz obtěžování, sexuálního obtěžování, atd. definovaných v Antidiskriminačním zákoně, č. 198/2009 Sb., ale také např. mobbingu, bossingu), a to nejen v základních firemních předpisech (Pavlík 2013), ale také její důsledné dodržování a kontrolování. Zakotvení nediskriminačního přístupu v interních směrnících totiž není dostačující, pokud zaměstnanci/kyně nedostanou prostor a návod pro nahlášení diskriminace na pracovišti. Vhodné je proto ustavit např. firemní/ho ombudsmana/ku, či zřídit schránku důvěry, případně pověřit osobu na personálním oddělení či jiného pracovníka/ci pro přijímání a řešení stížností jednotlivých zaměstnanců/kyň. Navíc je žádoucí dostatečné informování zaměstnaných osob o jejich právech a možnostech a současně o jasném postupu, jak se v diskriminační

situaci zachovat. To, že zaměstnanci/kyně diskriminaci nehlásí, totiž vůbec nemusí znamenat, že se diskriminace na pracovišti neděje. Právě naopak může znamenat, že lidé dostatečně nedůvěřují (nebo neznají) nastavené mechanismy ochrany, a je proto potřeba je o jejich právech více informovat.

### **2.5.3.5 Personální politika**

Firemní kultura je definována podle Lustykové (2013; [cit. 5. 3. 2014]) tím, jakým způsobem věnuje pozornost „(...) spokojenosti svých zaměstnanců, jaké hodnoty uznává a jak efektivně se jí dostává zpětné vazby od zaměstnanců (...)“ (Lustyková 2013; [cit. 5. 3. 2014]). Přitom vstřícné pracovní podmínky jsou často dle této autorky vhodným nástrojem pro získání a udržení talentů, pomáhají zvýšit pocit sounáležitosti a loajality zaměstnaných osob. Při realizaci genderového auditu proto bývá kladen důraz především na oblast personální politiky (Pavlík 2007a: 15): „která může mít nezanedbatelnou genderovou dimenzi.“ Konkrétně je potřeba věnovat pozornost následujícím oblastem:

#### **2.5.3.5.1 Nábor a propouštění zaměstnanců/kyň**

Přijetí kvalifikované pracovní síly je základem pro úspěšný rozvoj a fungování organizace, neboť ta s sebou přináší „rozvoj, inovace, výsledky a zisky“ (Tichá 2012: 10). Prvním krokem při hledání nových zaměstnanců/kyň je *inzerce* nabízené pracovní pozice, a to bez ohledu na to, zda firma využívá pro nábor personální agenturu, nebo si své zaměstnance/kyně hledá sama. Inzerce musí vždy splňovat určitá kritéria. Z pohledu rovných příležitostí žen a mužů musí především splňovat nediskriminační přístup podle Antidiskriminačního zákona (zákon č. 198/2009 Sb.). To znamená, že v rámci inzerce nesmí být otevřeně, ani skrytě zvýhodňována určitá osoba, ať již podle pohlaví, věku, národnosti atd. K tomu je třeba využívat především genderově citlivý *jazyk* vycházející z genderové citlivosti manažera/rky či vedoucí/ho a současně HR, případně personální agentury. Nejčastějším problémem je potom podle Machovcové (in Chudáčková a Suchochlebová Ryntová 2007) využívání generického maskulina, tedy využívání mužských tvarů slov vztažených i na ženy. To samé se týká obrazového doprovodu inzerované pozice. I ten by měl být genderově senzitivní.

Stejně jako v případě inzerce pozice, je třeba nediskriminovat ani v celém procesu *výběrového řízení*. Jak vyplývá z dříve řečeného, je tento postup v zájmu samotného/ho zaměstnavatele/lky. Nejen proto, že se zaměstnavatel/ka vyvaruje

případných soudních žalob z diskriminačních praktik, ale současně tento proces reálně zvýší šance, že si vybere skutečně kvalifikovaného zaměstnance/kyni. Podle Machovcové (2007) navíc nediskriminační výběr a nábor zaměstnanců/kyň zvyšuje atraktivitu firmy a vede tedy k vyššímu počtu uchazečů/ček o zaměstnání. K tomu je především potřeba, aby osoby ve výběrové komisi byly seznámeny s existencí genderových stereotypů a jejich dopady. Současně je vhodné, aby se výběrové komise zúčastňovaly osoby nejen různých pozic, ale také pohlaví, aby nedocházelo k tendenci vybírat osoby naplňující podobné charakteristiky (Pavlík 2007a).

Na druhé straně je potřeba stejným způsobem jako přijímání sledovat také *odchod* zaměstnanců/kyň. Především potom jejich členění podle pohlaví (a pracovních pozic) je důležitou součástí sbíraných statistik. Velmi vhodné je též zaznamenávat důvody odchodu zaměstnanců/kyň. Jejich zjišťování je důležité proto, aby zaměstnavatel mohl reagovat na nespokojenost zaměstnanců/kyň a na základě ní zlepšovat firemní kulturu a pracovní prostředí obecně. Sledování důvodů při propouštění (tedy výpovědi ze strany zaměstnavatele/lky) je potom nezbytné z toho důvodu, aby se předešlo rozvázání pracovního poměru na základě pohlaví, například při hromadném snižování stavů. Pro tento případ se navíc doporučuje vypracování genderově korektní strategie (Kubálková 2012). Podle Kubálkové (2012: 6) je také „vhodné udržet korektní vztahy se zaměstnanými i po rozvázání pracovního poměru.“ Například proto, že se zaměstnanec/kyně může po určité době rozhodnout do firmy se vrátit, i když třeba na jinou pozici. Výhodou přijetí původní/ho zaměstnance/kyně může být například to, že již dobře zná strukturu a procesy firmy, včetně její kultury.

Také z tohoto důvodu je vhodné uvažovat ve firmě o uplatnění *outplacementu*, tedy poskytování podpory propuštěným zaměstnancům/kyním odborným poradcem/kyní (např. Outplacement services, s. d. [5.3.2014]). Tato služba podporuje propuštěné zaměstnance/kyně v hledání nového zaměstnání například poradenstvím o tvorbě životopisů apod. Pokud firma spolupracuje s dalšími subjekty, může například zaměstnance/kyni doporučit jiné společnosti. Výhodou poskytování této podpory je opět zvláště podpora pozitivní image společnosti, ale také šance získat zpět kvalitní zaměstnance/kyně poté, co si firma opět bude moci dovolit je zaplatit, či pro ně najde vhodnější pozici.



#### 2.5.3.5.2 Rozvoj, vzdělávání a kariérní postup

Součástí života ve firmě je neustálé vzdělávání a rozvoj zaměstnaných osob, aby se nejen zlepšovala či naopak neupadala jejich kvalifikace, ale především aby nedošlo k vykonávání zaběhnuté stereotypní práce, která zaměstnance/kyně přestane po nějaké době naplňovat a sníží tak jejich chuť pracovat, a tedy i výkon. Vzdělávání zaměstnanců/kyň může probíhat jednak v oblasti rovných příležitostí, ale je třeba také systematicky vzdělávat zaměstnané osoby v oblastech souvisejících konkrétně s jejich činností. Přitom by mělo být sledováno, kdo je nejčastěji vzděláván. Respektive vzdělání by mělo být dostupné všem zaměstnaným osobám bez ohledu na pohlaví (ale také věk, národnost atd.) například tím, že zaměstnavatel/ka poskytne v době školení, které probíhá nad rámec pracovní doby, možnost hlídání dětí (Machovcová in Chudáčková a Suchochlebová Ryntová 2007). Současně je možné zaměstnaným osobám nabízet další programy, mezi nimi mentoring, supervizi či koučování. Jak již bylo zmíněno výše, je třeba zajistit, aby bylo vzdělávání zajištěno všem „skupinám“ zaměstnaných osob na všech úrovních, proto je vhodné vést o vzdělávání osob statistiky členění dle pohlaví (Bosničová in Jachanová Doleželová 2008). Současně by zaměstnavatel/ka neměl/a zapomínat na nabízení vzdělávání rodičům na mateřské či rodičovské. Jejich kontinuální přístup k informacím v oboru je pro zaměstnavatele jasnou výhodou (Bosničová 2008).

Se vzděláváním a osobním rozvojem zaměstnance/kyně souvisí také otevření možností pro kariérní postup. K tomu, aby byl kariérní postup pro zaměstnance/kyně motivací k pracovnímu výkonu a sebevzdělávání, je třeba jasně stanovit pravidla pro povýšení tak, aby byla transparentní. Podle Machovcové (in Chudáčková a Suchochlebová Ryntová 2007) by při procesu povyšování měl nejdůležitější roli hrát potenciál a schopnosti každé osoby. Pro spravedlivé povýšení, ale také hodnocení by měl být zaveden jasný systém především proto, aby nedocházelo ke kariérnímu postupu na základě neformálních vztahů. K tomu je vhodné zavést individuální plány rozvoje jednotlivých zaměstnanců/kyň a dále systematicky sledovat jejich výkon (Machovcová in Chudáčková a Suchochlebová Ryntová 2007).

#### 2.5.3.5.3 Platová rovnost a odměňování

Jak jsem již uvedla v předchozí kapitole, je nezbytné, aby byli transparentně odměňováni všichni zaměstnanci/kyně, a to včetně benefitů, bez ohledu na pohlaví. Tuto povinnost stanovuje například § 16 odst. 1 článku 141 Smlouvy o založení Evropského společenství. Podle těchto legislativních předpisů „jsou zaměstnavatelé povinni zaměstnancům – ženám i mužům – poskytovat za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty rovnocennou odměnu“ (Kocianová in Chudáčková a Suchochlebová Ryntová 2007: 9). Přesto na pracovním trhu stále přetrvává tzv. gender pay gap. Jde o rozdíl mezi průměrným platem mužů a žen. Ten v České republice podle Českého statistického úřadu (dále jako „ČSÚ“) v roce 2012 dosáhl 78,4% podílu průměrné mzdy žen na průměrné mzdě mužů (ČSÚ 2014a). Do tohoto údaje navíc nejsou započítány benefity jako například služební vůz, telefon a další, o kterých se lze z vertikální a horizontální segregace pracovního trhu, ale také na základě přetrvávajících genderových stereotypů (např. ženy neumí řídit auto, nebo číst v mapách; muži jsou častěji vysíláni na důležitější pracovní cesty) domnívat, že budou poskytovány především mužům.

Přetrvávající nerovné odměňování je nejen porušením legislativy, ale má v praxi dalekosáhlé důsledky. Například zamezuje podporu aktivního otcovství. Vyšší příjem muže totiž rodině neumožní svobodnou volbu na podílu péče o děti, protože odchod lépe vydělávajícího rodiče z pracovního trhu si nemůže v dnešní dvoupříjmové společnosti mnoho rodin dovolit.

#### 2.5.3.5.4 Management mateřské a rodičovské

Auditorské týmy věnují vždy pozornost oblasti managementu mateřské a rodičovské, ať už tuto oblast nazývají jakkoli. Součástí auditu této oblasti by měla být identifikace existence propracovanosti přístupu k rodičům na mateřské a rodičovské. Opět je nezbytně nutné věnovat pozornost tomu, zda je management mateřské a rodičovské formalizován v interních předpisech, či zda existuje přímo metodika pro manažery či samotné rodiče, jak postupovat v případě očekávaného přerušení kariéry vzhledem k porodu a budoucí péči o dítě, například návod na vytvoření individuálního plánu odchodu a návratu (Chudáčková a Suchochlebová, Ryntová 2007). Existence podobných příruček je velmi vhodným nástrojem, který zjednodušuje komunikaci mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci/kyněmi. Ukazuje totiž na otevřenost firmy a její

pozitivní přístup k rodičovství. V těchto dokumentech je obzvláště vhodné zdůraznit, že firma počítá s odchodem otce na rodičovskou a jeho rozhodnutí plně podporuje.

Management mateřské a rodičovské je dále velmi důležitý proto, aby i po odchodu jednoho z rodičů na rodičovskou byl se zaměstnancem/kyní zachován pravidelný kontakt, který zvýší šanci na to, že se zaměstnanec/kyně bude chtít vrátit ke své původní práci a ideálně co nejdříve. Zachování pravidelného kontaktu například informováním o novinkách ve firmě emailem, či prostřednictvím pravidelných schůzek, nebo stálým vzděláváním zaměstnaných osob prostřednictvím různých školení, či přístupu do určité části intranetu (s ohledem na citlivost firemních dat) jsou způsoby kontaktů (například organizace síťování osob na mateřské a rodičovské), které zaměstnavatele většinou nic nestojí a do budoucna mu mohou přinést především zisk, ať již brzkým návratem kvalitního zaměstnance/kyně, nebo kontinuálním vzděláváním, které zajistí, že i po několikaleté absenci zaměstnance/kyně bude tento/tato stále adaptabilní na rychle se proměňující konkurenční prostředí (např. rychlý rozvoj technologií).

Možností, jak nepřicházet o zaměstnance/kyně ani v průběhu rodičovské je (v souladu se zákoníkem práce) také jejich zaměstnávání na jiné pracovní pozici i v době pobírání mateřského či rodičovského příspěvku (například na kratší pracovní úvazek). Tento vstřícný krok zaměstnavatele může pomoci osobám ve špatné ekonomické situaci (dnes nejčastěji matkám samoživitelkám), současně opět pomůže zaměstnavateli udržet si kvalifikovanou pracovní sílu, ale také neztratit firemní know how (Machovcová 2007).

Motivací pro dřívější návrat rodičů do zaměstnání po mateřské či rodičovské je nabídka hlídání dětí v podobě dětského koutku či firemní školky (Matúšková 2011; [cit. 5. 3. 2014]. V přípravě je v současné době (únor 2014) také návrh zákona na tzv. dětskou skupinu, která by zaměstnavatelům umožnila poskytnutí péče o děti i s nižšími nároky na její zřízení<sup>33</sup>. Další možností, jak motivovat rodiče k návratu do práce je například poskytnutí příspěvku na hlídání nebo nabídka lepšího pracovního místa, pokud se takové ve firmě uvolní a vhodným kandidátem/kou je právě osoba na rodičovské či mateřské. Rozhodně by se nemělo zapomínat na informování osob na mateřské a rodičovské o inzerci volných pracovních pozic.

---

<sup>33</sup> Blíže tuto formu služeb péče o děti a její výhody pro zaměstnavatele oproti například firemním školkám popisuje například Pemová, Ptáček a kol. (2013).

Specificky je potom vhodné věnovat pozornost zaměstnancům – otcům. Ti mají, v souladu s Antidiskriminačním zákonem a Zákoníkem práce (§ 238 – 242, § 195 -198), právo nastoupit na rodičovskou dovolenou ihned po narození dítěte, stejně jako mají právo o dítě v době jeho nemoci pečovat až do jeho 15 let. Krokem, který náš legislativní aparát nevyžaduje, ale firmě může opět přinést jisté benefity, je aktivní podpora otců v péči o dítě. Příkladem takové podpory, kterou poskytují některé firmy v České republice je například den volna pro otce. Ten muži umožňuje vybrat si několik dnů ne/placeného volna v týdnu po narození dítěte. Tato podpora je na jednu stranu vstřícným gestem a do určité míry může být chápána jako podpora aktivního otcovství, na druhou stranu by mohla vést k tomu, že bude chápána přítomnost otce u dítěte po jeho narození jako krátkodobou záležitost bez kontinuálního pokračování v dalších měsících či letech (podrobněji viz dále). Jako nejvhodnější způsob podpory aktivního otcovství se tak jeví podpora otců v jejich rodičovské roli tak, jak ji dosud naplňovaly převážně ženy. Muži by měli být aktivně podporováni k odchodu na rodičovskou, i kontinuální péči o děti (nejen) v době jejich nemoci.

#### 2.5.3.5.5 Pracovní doba

Sladění pracovního a osobního života formou flexibilních forem práce dosud není současnými zaměstnavateli v České republice příliš nabízeno/umožněno, a to přestože legislativa umožňuje úpravu pracovní doby velmi flexibilně. Zkrácený pracovní úvazek je využíván nejčastěji ženami (viz Tabulka č. 1), u kterých se předpokládá péče o děti, čímž může spíše než k bourání dojít k upevňování genderových stereotypů. Ty navíc způsobí ještě horší ekonomickou situaci žen (Machovcová in Chudáčková a Suchochlebová Ryntová 2007: 17).

2012	ženy	muži	rozdíl	podíl žen
EU-27	32,1	8,4	- 23,7	79,3%
Česká republika	8,6	2,2	- 6,4	79,6%

**Tabulka č. 1:** Podíl zaměstnaných na částečný úvazek na celkové zaměstnanosti mužů a žen ve věku 15-64 let.

**Zdroj:** ČSÚ 2014g.

Flexibilní pracovní úvazky je třeba nabízet ve větší míře. Současně je třeba podporovat k využívání flexibilních forem práce také muže. Příkladem flexibilních pracovních úvazků je zkrácený pracovní úvazek, pružná pracovní doba, sdílené místo, stlačený

pracovní týden a další. Kromě flexibility času pro výkon zaměstnání je také za flexibilní možno považovat i místo výkonu práce (Škodová a Machovcová in Machovcová 2007).

Flexibilní formy práce jsou velkou výhodou například pro pečující osoby, osoby studující nebo osoby v předdůchodovém nebo důchodovém věku, ale také pro další osoby, které mají vlastní specifické potřeby a očekávání od zaměstnání. Stejně jako jsou výhodou pro svou flexibilitu (pokud jsou využívány správně ze strany zaměstnavatele/ky i zaměstnance/kyně), mohou se při dlouhodobém využívání pro zaměstnance/kyně stát spíše problémem, například nemožností kariérního postupu, nízkým příjmem (při nemožnosti zvýšit pracovní úvazek), či množstvím odpracované práce za nižší časovou dotaci. Doporučuje se proto, aby zaměstnanci/kyně na zkrácených pracovních úvazcích setrvali pouze po nezbytně nutnou dobu (Mysíková in Jachanová Doležalová 2007). Je například možné využívat zkrácený pracovní úvazek po návratu z rodičovské, ale postupně by mělo docházet k navyšování pracovního úvazku (např. dobrá praxe Komerční banky, a. s. Urbanidesová in Machovcová 2012), aby nedošlo k výše zmíněným problémům. Navíc nízké platy spojené s kratšími pracovními úvazky a vysoký podíl žen, které tyto úvazky využívají (při péči o děti) vede k podpoře feminizace chudoby.

Správné poskytování a využívání flexibilních forem práce má přesto svůj nezanedbatelný význam<sup>34</sup>, neboť umožňuje zaměstnancům/kyním organizovat vlastní čas a tedy věnovat dle potřeby čas jak práci, tak soukromému životu. Zahraniční výzkum společnosti Vodafone navíc ukázal, že „pokud liniový/á manažer/ka podporuje flexibilní formy práce, má to za následek 4x zvýšený závazek zaměstnance/kyně vůči práci, v porovnání s těmi manažery či manažerkami, kteří sladování nepodporují“ (Tichá 2012: 111).

### **2.5.3.6 Mechanismy a procesy života v organizaci**

V přechodí kapitole jsem popsala oblasti cílů a struktury firmy, které je při genderovém auditu nezbytné sledovat z genderového hlediska. Neméně důležitou úroveň při genderovém auditu jsou také samotné mechanismy a procesy probíhající uvnitř těchto struktur a normy a hodnoty, ze kterých vychází (Pavlík 2007a).

Cílem genderového auditu by na této úrovni proto mělo být zjistit, jakými charakteristikami se z pohledu genderové rovnosti firemní kultura vyznačuje, jak

---

<sup>34</sup> Podmínky pro zavedení flexibilního pracovního režimu a způsoby zavádění flexibilních forem práce jsou součástí Přílohy č. 1.

je udržována či zpochybňována. Současně by také mělo být zjišťováno, do jaké míry se promítá tato kultura do tzv. kontextuálních faktorů, např. profesních profilů. Toho lze docílit například prostřednictvím analýzy spolupráce jednotlivých zaměstnanců/kyň (na různých pozicích) v rámci tzv. neformálních sítí z genderového hlediska. Současně je třeba sledovat formulované principy v oblasti genderové rovnosti, například ty umožňující odhalit nerovnosti – sexuální obtěžování atp. (Pavlík 2007a).

### **2.5.3.7 Přijetí požadavků genderové rovnosti**

Kromě dříve zmíněných úrovní analýzy Pavlík (2007a) přichází ještě s jednou oblastí, která díky své prostupnosti napříč dříve zmíněnými umožňuje podat komplexní obraz o auditované organizaci/firmě. Jedná se o úroveň přijetí požadavků genderové rovnosti v auditované společnosti.

#### 2.5.3.7.1 Vnímání a hodnocení politiky genderové rovnosti

Tato oblast zahrnuje zjišťování, nakolik se zaměstnanci/kyně auditované společnosti ztotožňují s prosazovanou politikou a jak ji chápou (Pavlík 2007a). Zjišťování informací o postoji zaměstnanců/kyň je důležité proto, že negativní názory na prosazovanou politiku, na ni mohou mít ve výsledku negativní dopad. Systematické sledování případných rozporů při vnímání této problematiky navíc může „do budoucna posloužit k efektivnějšímu využití nabízených opatření“ (Machovcová 2009; [cit. 4. 2. 2014]).

Nejtypičtějším příkladem je negativní postoj k prosazované politice firmy manažerem/kou či jakýmkoli jiným vedoucím pracovníkem/nicí. Zde hraje kromě šíření samotného negativního názoru roli také mocenské rozložení sil a proto i ty osoby, které by rády politiku přijaly za svou, pravděpodobně přizpůsobí svůj názor vedoucí/mu pracovníkovi/ci, například z důvodu obavy ze ztráty zaměstnání. I z tohoto důvodu je nezbytná osvěta zaměstnanců/kyň v oblasti rovných příležitostí a genderové rovnosti na všech úrovních firmy (blíže viz dále).

Pro hodnocení úspěšnosti zavedených opatření jsou však nezbytné také kvalitativní nástroje kontroly. Těmi mohou být například dotazníky o spokojenosti<sup>35</sup>, pravidelné rozhovory s vedoucí/m pracovníkem/nicí, zpětná vazba na vedoucí/ho pracovníka/nici<sup>36</sup>, či kontrola informovanosti o firmou prosazované politice rovnosti a rovných příležitostí žen a mužů dovnitř firmy.

#### 2.5.3.7.2 Vzdělávání v genderové problematice

Vysvětlování zaváděné politiky je zásadním předpokladem pro její úspěšnou implementaci. Vzdelávání je možné realizovat mnoha různými způsoby, ať již formou interní (externí) komunikační kampaně, tak také například prostřednictvím workshopů, či specifických školení na genderovou problematiku. Jak již bylo zmíněno dříve, je třeba vzdělávat osoby na všech úrovních organizace a zejména je vhodné, aby bylo vzdělávání poskytováno systematicky. Tedy aby existoval jasný systém vzdělávání, například při nástupu do zaměstnání a potom každého čtvrt roku (na rozličná témata). S tím souvisí také jasné formulování potřeb „ve vzdělávání, které souvisí s prosazováním politiky genderové rovnosti“ (Pavlík 2007a: 20). Na školení je vhodné najmout kvalitního dodavatele, který se umí pohybovat nejen v oblasti byznysu, ale především rozumí oblasti rovných příležitostí žen a mužů a v ideálním případě zná teoretické zázemí gender problematiky.

Podstatné je především to, aby byla zaváděná politika vysvětlována vedoucím osobám, které mají na prosazování politiky největší význam (např. HR oddělení, ale také samotný realizační tým prosazující politiku rovných příležitostí). K tomu, aby HR plnilo svou roli dostatečně, je třeba, aby samo prošlo školením v oblasti nediskriminace a rovných příležitostí žen a mužů. Důvodem je nezbytnost vlastní orientace v problematice rovných příležitostí (HR se účastní výběrových řízení, komunikuje se zaměstnanci na mateřské a rodičovské apod.) a pochopení jejího významu. Samotný úkol prosazovat rovné příležitosti by byl pro HR bez znalostí

---

<sup>35</sup> Konkrétně je třeba dle Pavlíci (2007: 9): „zajistit informace o postojích a spokojenosti pracovníků a pracovník s následujícími oblastmi organizačního života: Hodnocení úrovně fyzických a sociálních pracovních podmínek; Přístup k rozvojovým příležitostem, vnímání kariérních možností a perspektiv svého dalšího působení v podniku; Spokojenost se stylem vedení a podporou ze strany nadřízených; Pociťována úroveň uznání a respektu ze strany podniku a jeho vedení; Znalost a spokojenost se systémem hodnocení pracovníků a jejich výkonu; Vnímání a hodnocení systému odměňování; Možnosti vlivu na dění v organizaci.“ Stejně tak by ale měla být sledována spokojenost s prosazováním politiky rovných příležitostí žen a mužů, a také dalšími otázkami s tím souvisejícími.

<sup>36</sup> Zpětná vazba na pracovní výkon dle Machovcové (2007) jednak pomáhá k motivaci zaměstnanců v dalším pracovním úsilí, současně podle této autorky zvyšuje loajalitu k organizaci.

o problematice a dobrého zázemí pro jeho prosazování (např. neochota některých kolegů/ůň tuto problematiku respektovat či aktivně prosazovat) nedostačující.

Stejně jako HR oddělení by měli školením projít také samotní vedoucí a manažeři/rky společnosti. Ti by potom měli být schopni nejen aplikovat zásady rovného zacházení v každodenní praxi v přístupu ke svým podřízeným, ale měli by dále svým podřízeným komunikovat dosahy změn ve firemní kultuře v přístupu k rovnému zacházení. Školení vedoucích pracovníků/ic navíc umožňuje jejich sensitivnější vhléd do problematiky genderu, což jim umožní snáze odhalit případnou diskriminaci na pracovišti, či uvažovat při sestavování či doplňování vlastního týmu o potřebě jeho diverzity.

Nakonec je samozřejmě vhodné, aby měli možnost účastnit se školení také samotní zaměstnanci a zaměstnankyně. Vzdělání v oblasti rovných příležitostí žen a mužů, diskriminace a vlastních práv (včetně návodů, jak se při jejich porušování bránit) zvýší důvěru k zaměstnavateli, který má snahu s nimi o těchto tématech hovořit a nepříznivým situacím především předcházet.

#### 2.5.3.7.3 Genderové aspekty v komunikačních systémech organizace

Pro úspěšný start prosazování politiky genderové rovnosti je zajisté bezpodmínečně nutná jednak otevřená podpora této činnosti vedením společnosti, a dále také ukotvení této politiky v interních předpisech firmy, jako je např. „pracovní řád, vnitřní mzdový předpis, etický kodex a jiné dokumenty“ (Králíková 2013: 3), včetně jednotlivých interních metodik (např. nábor, odchod na mateřskou či rodičovskou a návrat z ní, postupy při diskriminaci, sexuálním obtěžování, možnost kariérního postupu, ukončení pracovního poměru a další). Zakotvení principů rovných příležitostí žen a mužů (včetně zásady nediskriminace) do interních dokumentů zvyšuje transparentnost firemních procesů (např. pružná pracovní doba není udělována na základě dobrého vztahu s manažerem/kou atd.), dává zaměstnaným osobám pocit jistoty a celkově tak vede ke zlepšení firemní komunikace a firemního prostředí.

Jak ale uvádí Pavlík (2007a), je třeba pozornost věnovat kromě formálního systému vzdělávání také každodenní formě vzdělávání, která k zaměstnancům/kyním přichází ve formě běžné firemní komunikace. Přitom je třeba vyhodnocovat, nejen obsah ale i formu komunikace. Za tímto účelem je potřeba pověřit některé zaměstnance/kyně k tomu, aby kontrolovali a případně opravovali dokumenty (či jinak šířené informace) tak, aby jejich obsah neměl negativní dopad na genderovou



rovnost. A současně, aby tyto informace byly šířeny skrze genderově sensitivní jazyk. Dále je také možné sledovat, zda firma a v jaké míře distribuuje materiály, které by podpořily informovanost o konceptech spojených s problematikou genderu a genderové rovnosti (Pavlík 2007a).

### 3 EMPIRICKÁ ČÁST

V empirické části práce nejprve specifikuji cíl práce včetně hlavní výzkumné otázky, kterou pro přehlednost rozdělím do čtyř výzkumných okruhů, jež na sebe navazují. Dále představím společnost Česká spořitelna, a.s., kterou jsem si zvolila jako předmět zájmu své případové studie.

V druhé části empirického oddílu práce představím mé výchozí paradigma a vlastní pozicionalitu ve výzkumu. Následně uvedu zvolenou metodologii a důvody jejího výběru. Představím také jednotlivé metody využití pro sběr dat a způsoby jejich analýzy. Na to naváži podkapitolou věnující se etickým otázkám, se kterými jsem se během výzkumu ne/potýkala.

Nakonec prezentuji výsledky výzkumu na základě dříve stanovených výzkumných okruhů. Jako součást závěru empirické části práce také osobně zhodnotím průběh výzkumu včetně upozornění na úskalí, kterým jsem při zpracování práce čelila.

#### **3.1 Výzkumné téma**

##### **3.1.1 Cíl práce**

Cílem empirické části diplomové práce bylo analyzovat, jak Česká spořitelna, a. s. (ČS) postupovala při prosazování rovných příležitostí žen a mužů a to především v návaznosti na doporučení výsledné zprávy z genderového auditu z roku 2009 (GA 2009), který si nechala vypracovat. Základní výzkumnou otázkou přitom bylo: Jaký význam měl/má genderový audit pro rozvoj politiky rovných příležitostí žen a mužů v ČS?

##### **3.1.2 Výzkumné okruhy**

Pro naplnění cíle práce byly stanoveny čtyři následující výzkumné okruhy:

1) Jak byla provedena *Závěrečná zpráva o výsledcích z genderového auditu* (dále jako „*Závěrečná zpráva*“) z prvního genderového auditu (dále jako „GA 2009“) a jaká v ní byla auditované společnosti dána doporučení? Zodpovězením této otázky jsem zjišťovala oblasti zájmu auditorského týmu při realizaci genderového auditu, ale především to, jakým způsobem pojal *Závěrečnou zprávu* a dále doporučení pro další směřování implementace rovných příležitostí žen a mužů Českou spořitelnou, a. s.

2) Jak se lišily ve svém přístupu, ale především ve formulovaných závěrech, genderové audity 2009 a 2013? Zodpovězením této otázky jsem zjistila rozdíly v přístupech a formulaci doporučení za účelem identifikace odlišnosti jednotlivých přístupů a metodologií obou genderových auditů.

3) Jak Česká spořitelna, a. s. v mezidobí 2009 a 2013 postupovala při prosazování rovných příležitostí žen a mužů v závislosti na GA 2009 a bez ohledu na něj? Zodpovězením této otázky jsem zjišťovala, do jaké míry hrál roli GA 2009 a do jaké míry byla Česká spořitelna, a. s. schopna dosáhnout změny v politice prosazování rovných příležitostí žen a mužů sama, respektive bez přímého „pokynu“ plynoucího ze *Závěrečné zprávy* GA 2009. Otázku jsem zodpovídala tak, že jsem sledovala jednotlivé kroky při implementaci rovných příležitostí. Přitom jsem rozlišovala, které aktivity vznikly jako reakce na GA 2009, a které z vlastní iniciativy České spořitelny, a. s.

4) Jaký význam měl/má genderový audit při prosazování rovných příležitostí žen a mužů ve firmě Česká spořitelna, a.s.? Zodpovězením této otázky vedlo k zodpovězení hlavní výzkumné otázky. „Význam genderového auditu“ jsem nechápala primárně jako kvantitativně měřitelnou jednotku. Posouzení míry významu genderového auditu jsem prováděla jednak pomocí zhodnocení postupů při realizaci opatření za účelem nastavení rovnosti příležitostí žen a mužů, a dále také prostřednictvím osobního zhodnocení významu genderového auditu komunikační partnerkou.

## **3.2 Metodologie**

### **3.2.1 Výchozí paradigma**

V empirické části práce vycházím z paradigmatu kritické teorie, tak jak ji definují Guba a Lincoln (1994). Tito autoři paradigma chápou jako „základní systém víry nebo světonázoru, který je vodítkem pro výzkumníka, nikoli pouze při volbě metodologie, ale také v ontologickém a epistemologickém přístupu“ (Guba a Lincoln 1994: 105). Z hlediska ontologického vychází paradigma kritické teorie z předpokladu, že se realita vytváří v průběhu času, a to vlivem „sociálních, politických, kulturních, ekonomických, etnických a genderových faktorů, které vykrytalizovaly do série struktur, které jsou nyní chápány jako ‚pravé‘, tedy přirozené a neměnné“ (Guba a Lincoln 1994: 110).

Z hlediska epistemologického („Jak můžeme poznat realitu?“) předpokládá kritická teorie, že výzkumník/ice nemůže být ve výzkumu objektivním a nestranným subjektem, a proto výsledky výzkumu chápe jako hodnotově zatížené. Tento fakt

nicméně není na škodu, pokud si ho výzkumník/ice uvědomuje, respektive reflektuje vlastní pozicionalitu.

Z metodologického hlediska by potom podle Guby a Lincolna měly výsledky výzkumu v rámci kritického paradigmatu vycházet z dialogu, v rámci kterého bude badatel/ka poznávat historickou konstruovanost sociálních struktur a interpretací výsledků svého výzkumu přispěje k pozitivní změně současného stavu sociálních struktur (Guba a Lincoln 1994: 105, 110).

Ve své práci kritickou teorii používám z toho důvodu, že souhlasím s tím, jak chápe sociální svět, a jak odpovídá na ontologickou a epistemologickou otázku. Současně má práce reflektuje východiska feministické teoretické tradice, podle které lze obecně vymezit jako výzkum, jehož teorie jsou primárně založené na konceptech genderu a moci (Ramazonglu a Hogland, 2004). V práci tedy vycházím z feministické teorie, kdy se současně snažím podat obraz o stávající genderové nerovnosti a podřízení (založené na mocenských vztazích), a následně doporučuji vhodné nástroje (v rámci genderového auditu) možné pro efektivní změnu (Ramazanoglu a Hogland 2004).

Jako další prvek feministického přístupu chápu reflektování vlastní pozice a východisek, z pozice badatelky. Navazuji tím na Letherby (2003), podle které je součástí feministického výzkumu nejen zaměření se na specifická témata, ale právě reflektování vlastní pozice jako výzkumnice/íka (podobně Ramazonglu a Hogland, 2004). Současně také Letherby připomíná, že feministický výzkum by měl zahrnovat i reflexi vztahu ke zkoumanému a také přístupu k osobám, které jsou zkoumány (Letherby 2003).

### **3.2.2 Pozicionalita badatelky**

V průběhu prováděného výzkumu jsem se chápala a rovněž prezentovala jako žena a jako feministka, a to s vědomím, že otevřená sebezprezentace mě jako feministky, jakkoli je etická, může být problematická, neboť naše společnost obecně není feminismu nakloněna. Potenciálně tak mohlo dojít k neshodě s komunikační partnerkou. Ve zkoumané firmě jsem však měla možnost komunikovat s komunikační partnerkou, která je feministickým přístupům nakloněna a sama genderovou rovnost (resp. rovnost příležitostí) ve firmě podporuje (při rozhovorech nedošlo konkrétně k pojmenování a tematizování feminismu).

Do výzkumu jsem vstupovala jako osoba, která nemá praktické zkušenosti s vytvářením genderového auditu. Současně jsem se podle skutečnosti prezentovala jako osoba, která nemá osobní zkušenosti s fungováním větších firem, či dokonce participace uvnitř nich a to včetně firmy, ve které jsem prováděla výzkum. Z tohoto hlediska jsem byla nezajímavou osobou, což může být podle Reinharz (1992) výhodné, ale také problematické. V mém případě vidím problém v tom, že jsem se z pozice cizinky nedostala ke všem materiálům, které by bylo vhodné prozkoumat. Na druhou stranu jsem měla možnost přistupovat k dané instituci bez osobní zainteresovanosti, bez a priori znalosti věcí, což mi umožnilo jistý nadhled a možnost vidět věci, které lidé v rámci firmy berou jako samozřejmé a nereflektují je.

### **3.2.3 Metodologický postup**

V empirické části diplomové práce vycházím metodologicky z feministické případové studie, tak jak ji definuje například Reinharz (1992). Případovou studii jako metodologický postup přijímám proto, že je mým cílem sledovat změnu fenoménu (postup České spořitelny, a. s. při prosazování rovných příležitostí žen a mužů) v průběhu času. Dále také proto, že se zaměřuji pouze na jeden případ a mým cílem není generalizovat, ale poskytnout vhled do toho, jak jeden případ (Česká spořitelna, a.s.) funguje. Tímto způsobem chci poukázat na možný význam genderového auditu a nastínit oblasti, kterým je třeba se v rámci výzkumů, ale také v praxi dále věnovat (Reinharz 1992).

Feministickou případovou studii volím jednak z již zmíněného důvodu feministického přístupu k výzkumu a současně jako logický postup plynoucí z mého osobního feministického východiska. Již z volby tématu potom plyne můj zájem o poukázání na mužskou dominanci v naší společnosti zakotvenou nejen v mezilidských vztazích, ale také právě v institucích a organizacích, jak jsem již nastínila v teoretické části práce. To je také jeden z důvodů, proč se snažím poukázat na význam genderového auditu v jedné firmě se sídlem v České republice, neboť se domnívám, že právě genderový audit je jedním z funkčních nástrojů, které mohou pomoci jednak změnit strukturu a původní „mužské“ nastavení firem a jednak vůbec upozornit na existenci nerovností a bariér existujících v organizacích obecně, znemožňujících především ženám jako znevýhodněné skupině dosáhnout stejného úspěchu jako je tomu u mužů. Stručně řečeno, volím feministickou případovou studii jako metodologický postup z toho důvodu, abych zlepšila dosud prováděné výzkumy, ale především fungování

současných organizací, „které jsou postavené na gynopii, misogynii a teorii mužské dominance“ (Reinharz 1992: 168).

### 3.2.4 Metody sběru dat a způsob analýzy

Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky jsem se rozhodla využít jako základní zdroj dat psané materiály v elektronické podobě (seznam viz 5.1). Ty jsem získala od programové manažerky Diversity & Inclusion, paní Very Budway-Strobach z České spořitelny, a. s. na základě žádosti o materiály, které mají vypovídající hodnotu o aktivitách, které byly v České spořitelně, a. s. od prvního GA 2009 vykonány, a to bez ohledu na to, zda byly tyto činnosti navrženy v rámci výsledné zprávy GA 2009, nebo ne. Všechny takto získané materiály byly sbírány v období únor-červen 2013 a sloužily mi jako zdroj dat pro zjištění odpovědi na mnou stanovenou výzkumnou otázku (včetně definovaných okruhů). Zmíněný způsob sběru dat jsem přijala jako jediný možný vzhledem k časové vytíženosti komunikační partnerky a současně vzhledem k autentičnosti dat (materiály ze zkoumaného období sestavované pro vnitřní potřeby firmy).

V souvislosti se sběrem a výběrem materiálů jsem se setkala s jistými omezeními, kterými byla především nemožnost získat všechna potřebná data, protože pro mou komunikační partnerku, velmi zaměstnanou manažerku, bylo příliš náročné je všechny dohledávat. Zmíněné omezení jsem se snažila vykompenzovat tím, že jsem se s paní Budway Strobach po prostudování dostupných materiálů sešla dvakrát na osobní schůzce a zjišťovala kontext poskytnutých informací včetně datace a původního účelu materiálů apod. Rozhovory byly vedeny jako polostrukturované (struktura prvního rozhovoru je součástí této práce v Příloze č. 1, druhý sloužil pouze pro doplnění informací k prvnímu rozhovoru). Po doslovném přepisu byl rozhovor chápán jako další zdroj dat a byl také v tomto smyslu využit (byl zdrojem doplňujících informací k psaným materiálům). Při citacích rozhovorů jsem tyto citace upravila do spisovného jazyka, vzhledem k odlišnému rodnému jazyku mé komunikační partnerky. Výpovědní hodnota citací se vzhledem k účelu jejich využití nezměnila. Záměrem poskytnutí rozhovorů bylo především získat věcné informace.

Psané materiály jsem využívala a analyzovala různými metodami, a to podle výzkumných okruhů, které jsem si stanovila předem. Pro zpracování prvního výzkumného okruhu (*Jaké je provedení Závěrečné zprávy z GA 2009 a jaká v ní byla auditované společnosti dána doporučení?*) jsem se inspirovala kritickou diskurzivní

analýzou, a to za účelem kritického zhodnocení prvního genderového auditu České spořitelny, a.s. z roku 2009. Přesněji řečeno jsem se při analýze zaměřila na odhalení koncepčního modelu a východisek *Závěrečné zprávy* z GA 2009. Současně jsem se také pokusila o identifikaci a kritiku výsledných doporučení zprostředkovaných na základě realizovaného genderového auditu (čemu se text ne/věnuje a jakým způsobem).

Pro zjištění odpovědi na otázku druhého výzkumného okruhu (*Jak se liší ve svém přístupu, ale především ve formulovaných závěrech, závěrečné zprávy genderových auditů 2009 a 2013?*) jsem porovnávala závěrečné zprávy z obou genderových auditů pomocí srovnávací analýzy<sup>37</sup>. Postupovala jsem tedy tak, že jsem obě zprávy nejprve kriticky přečetla (se zaměřením na druhou zprávu z roku 2012/13), a následně jsem identifikovala rozdíly v přístupu a formulovaných závěrech obou zpráv. Audity jsem porovnávala podle jejich formální stránky, přístupů a cílů, metod sběru dat, výběru auditovaných oblastí atd. (podrobně viz Příloha 6.3). Nezajímaly mě v této fázi konkrétní posuny auditované společnosti v uvedených letech (těm se podrobněji věnuji v rámci třetího výzkumného okruhu), ale pouze rozdíly v přístupu auditorů a odlišnosti cílů realizace auditu.

Při zodpovídání otázky třetího výzkumného okruhu (*Jak Česká spořitelna, a. s. v mezidobí 2009 a 2013 postupovala při prosazování rovných příležitostí žen a mužů v závislosti na GA 2009 a bez ohledu na něj?*) jsem využila především závěrečných zpráv obou genderových auditů (celé dokumenty, zvláště potom formulovaná doporučení), dále interní materiály a doslovné přepisy dvou polo-strukturovaných rozhovorů vedených s programovou manažerkou Diversitas Budway Strobach v květnu a červnu 2013. Ze získaných materiálů jsem vybrala (a pomocí kritické diskurzivní analýzy četla) všechny aktivity České spořitelny, a. s. v oblasti rovných příležitostí (gender, pohlaví, věk a postižení). Ty jsem následně rozdělila podle data realizace na aktivity před prvním genderovým auditem a po něm, až do druhého genderového auditu. Poté, co jsem identifikovala aktivity realizované Českou spořitelnou, a. s. ještě před realizací prvního genderového auditu, vypsala jsem si doporučení *Závěrečné zprávy* po prvním genderovém auditu a začala jsem zjišťovat, zda byla doporučení Českou spořitelnou, a. s. přijata, a jakým způsobem byla případně realizována. Ke srovnání realizovaných aktivit mi pomohla doporučení závěrečné zprávy druhého genderového auditu. Zcela zásadním pro ověření realizovaných opatření se pro mě staly

---

<sup>37</sup> Srovnávací analýzu ve své diplomové práci použila např. Mildorfová (2010), která srovnání prováděla pomocí předem definovaných kritérií.

rozhovory s Budway Strobach. Ty mě uvedly do kontextu reálné situace v České spořitelně, a. s. Takto získaná data jsem pro úplnost doplnila z interních materiálů, které jsem měla k dispozici od Budway Strobach.

Vzhledem k tomu, že jsem v průběhu analýzy textových materiálů navíc identifikovala také aktivity, které byly v České spořitelně, a. s. realizovány nad rámec doporučení prvního genderového auditu, věnovala jsem jim též zvláštní pozornost. Nakonec jsem se rozhodla zjistit, jaký vliv má formulace doporučení (včetně vysvětlení důvodu a poskytnutí návodu, pokud bylo přítomno) na jejich skutečnou realizaci. Sledovala jsem tedy, za využití kritické diskurzivní analýzy, jakým způsobem byly aktivity na základě doporučení *Závěrečné zprávy* realizovány, a zda tento postup může mít v důsledku dopad na rovnost žen a mužů. Zodpovězení otázky ze čtvrtého výzkumného okruhu jsem dosáhla jednak pomocí vlastního zhodnocení dosud analyzovaných materiálů a dosud získaných zjištění a současně jsem tuto otázku zodpověděla pomocí zhodnocení této otázky mou komunikační partnerkou, paní Budway Strobach jakožto zainteresovanou osobou. Jinak řečeno, nevyužila jsem pro zodpovězení poslední otázky žádný předem definovaný typ analýzy.

V této fázi bych ještě ráda vyzdvihla skutečnost, že výzkum nerozděluji na kvantitativní a kvalitativní. Činím tak jednak v reakci na teorii Guby a Lincolna (1994), že v každém výzkumném paradigmatu mohou být použity jak kvalitativní tak kvantitativní metody, především však v reakci na Morrow (1994), která dělení metod na kvalitativní a kvantitativní chápe jako problematické, neboť u obou se využívá „jazyk“ druhé metody a současně dichotomizace zmíněných metod může vést k zakrývání různých analytických strategií (například ustavování vztahu mezi dvěma osobami není totožné jako ustavování vztahu mezi proměnnými, přitom právě ustavování vztahu mezi dvěma osobami je pro sociologický feministický výzkum podstatné).

#### **3.2.4.1 Kritická diskurzivní analýza**

Jako primární způsob analýzy jsem při výzkumu chápala kvalitativní obsahovou analýzu, s prvky kritické diskurzivní analýzy, jakožto „přístup, který na základě analýzy jazyka odhaluje ideologické pozadí daného diskurzu (...) soustředí se také na sociální, kulturní a politický kontext, a to zejména na mocenskou nerovnost na základě rasy, pohlaví, věku či třídy“ (Miessler 2008: 118). Koncept diskurzu v návaznosti na Foucaulta (2002) chápu jako rámec uvažování definující určité způsoby myšlení, chování, jednání jako normální a přirozené. Přijetí určitého diskurzu přitom vnímám



jako limitující pro možnost svobodného rozhodnutí jedince. Podle Foucaulta (2000) přitom možnost definovat diskurz skrze produkci vědění neoddělitelně souvisí s mocí. Ve společnosti jsou následkem toho chápány některé skutečnosti jako významnější než jiné. Tyto dominantní významy v návaznosti na Foucaulta označuje Zábrodská (2006) jako dominantní diskurzy, které jsou podle ní silně zakotvené především v institucionální struktuře společnosti.

Kritická diskurzivní analýza se podle Antakiho (2004 in Vašát 2009: 3): „vedle ostatních forem (diskurzivní analýzy – pozn. MČ) zaměřuje více na *kategorie* užívané v rámci diskurzu a klade důraz na *teorie* a jejich klíčovou úlohu ještě před samotnou analýzou dat (...).“ Jako analytickou kategorii jsem využívala především gender, genderovou rovnost a moc (viz kapitola 2.1.1). V dokumentech jsem proto sledovala skryté i zjevné významy textu. Dále jsem věnovala pozornost tomu, čemu se texty věnují, ale i tomu, co je v textech opomíjeno, což může působit mocenské nerovnosti. Text jsem navíc vždy zkoumala v závislosti na okolnostech jeho vzniku. Při analýze jsem věnovala pozornost tomu, jakých text nabývá významů v závislosti na kontextu jeho vzniku a jeho podobě.

To vše jsem prováděla z feministické perspektivy. Přitom jsem se snažila o to, abych texty četla subverzivně a kriticky a tedy nepřijala tzv. dominantní čtení. K naplnění této podmínky mi pomohlo mimo jiné intertextové čtení (Reinharz 1992), tedy čtení více textů o jednom tématu. Využitá analýza mi při studiu dokumentů umožnila jednak odkrýt přetrvávající dominantní diskurzy a současně upozornit na mocenské nerovnosti, které v těchto dokumentech mohly být v závislosti na přetrvávajícím společenském patriarchálním diskurzu, i přes snahu o jeho odstranění, skryté.

### **3.2.5 Etika výzkumu**

Ve výzkumu pracuji s dokumenty a informacemi, které mi byly poskytnuty programovou manažerkou Diversity & Inclusion výhradně za účelem realizace výzkumu. Informace mi byly poskytnuty jednak elektronicky a jednak formou rozhovorů, které byly po schválení komunikační partnerkou nahrávány na diktafon. Dohodly jsme se na tom, že záznam rozhovoru včetně doslovného přepisu bude po obhájení práce smazán. Přitom ani do obhajoby nebude dostupný třetí osobě (kromě školitele práce).

Při výzkumu v České spořitelně, a. s. bylo řešení etiky výzkumu při prezentaci dat o to snazší, že firma sama veřejně prezentuje svůj přístup k problematice rovných příležitostí žen a mužů a svou úspěšnost v této oblasti prezentuje veřejně především účastí na celostátních soutěžích, kde o svých aktivitách informuje širokou veřejnost (např. „Firma roku: rovné příležitosti“ pořádaná neziskovou organizací Gender studies, o.p.s.). Pro jistotu dodržení utajení citlivých informací jsem před publikováním částí rozhovorů v diplomové práci požádala programovou manažerku o autorizaci rozhovoru a kontrolu uvedených dat. Vzhledem k tomu, že v práci nebyla komunikační partnerkou zjištěna žádná data, která by při zveřejnění mohla firmu poškodit, považuji zveřejnění výsledků výzkumu z etického hlediska za bezproblémové.

Zpětná vazba na empirickou část práce od komunikační partnerky ještě před odevzdáním práce k obhajobě pro mě byla současně potvrzením správnosti a správného pochopení mnou analyzovaných dat a navíc chápáním tohoto přístupu jako etického vzhledem ke komunikační partnerce i firmě, kterou pro účely výzkumu zastupuje. Pro tento postup jsem se inspirovala přístupem St. Pierre (1999), která tuto techniku využila ze stejných důvodů.

Do výzkumu jsem šla současně s obavou, co dělat, pokud při studiu dokumentů, či při rozhovoru, dostanu informace, které by nekorespondovaly s přístupem politiky rovných příležitostí žen a mužů tak, jak se firma prezentuje, nebo pokud by dokonce zjištěné informace nebyly v souladu se zákonem. Tedy pokud by firma například podporovala nerovné platy žen a mužů pouze na základě pohlaví, nikoli na základě skutečně odvedené práce. S tímto přístupem jsem se naštěstí ve firmě (z mně dostupných informací) nesetkala, ba právě naopak. Společnost Česká spořitelna, a. s. se snaží aktivně bojovat proti tomuto přístupu, což dokládají nejen vnitřní předpisy, ale také aktivní osobní přístup programové manažerky České spořitelny, a. s. Budway Strobach. To ovšem neznamená, že k nespravedlnostem na základě pohlaví nemůže docházet ze strany jednotlivce/kyně či na základě strukturálních nastavení firmy. Aktivní komunikace se zaměstnanými ze strany vedení Česká spořitelny, a. s. a postupné odstraňování všech vylučujících mechanismů však hovoří spíše ve prospěch implementace rovných příležitostí a to nejen na základě pohlaví, ale také například na základě věku, či postižení.

### **3.2.6 Průběh a úskalí při zpracování práce**

Psaní diplomové práce v rámci zvoleného tématu probíhalo bez větších komplikací. Spolupráce s mou komunikační partnerkou, při zjišťování informací o firmě a její politice v prosazování rovných příležitostí, byla na skvělé úrovni. Paní Budway Strobach byla velmi ochotná a nápomocná při mém pronikání do firemních procesů, struktury a kultury. Z jejího přístupu bylo navíc patrné, že se problematice rovných příležitostí věnuje naplno a prosazování této politiky na firemní úrovni věnuje maximum svého času. Její přístup mi umožňoval překonávat nejen obtíže při poznávání firmy (a proběhlých genderových auditů), ale také mě motivoval k dalšímu věnování se genderovým auditům (včetně sepsání této diplomové práce).

Jedinou komplikací, se kterou jsem se v průběhu výzkumu setkala, byla nemožnost nahlédnout do všech firemních materiálů (což do značné míry limitovalo můj výzkum). Dále bylo jistým omezením také to, že druhý rozhovor s Budway Strobach probíhal několik dní před jejím odjezdem do Vídně, kde měla začít pracovat na prosazování genderové rovnosti také na úrovni skupiny Erste Group (tedy mateřské společnosti Česká spořitelna, a. s.). Další kontakt s programovou manažerkou byl tedy obnoven až téměř po roce, kdy jsem paní Budway Strobach oslovila znovu s prosbou o pročetí práce, před jejím odevzdáním (viz dříve). Paní Budway Strobach byla velmi ochotná práci přečíst a k zaslanému textu mi poskytla zpětnou vazbu. Takto získané informace jsem do práce rovněž zahrнула. Pokud se jednalo o doplnění věcná, např. chybný název programu, nebo nepřesná čísla, zahrнула jsem je do textu bez dalšího. Pokud se jednalo o komentáře, které by mohly mít vliv na výsledky analýzy, zapracovala jsem je také, ale vždy s informací, že data byla dodána až po realizaci analýzy programovou manažerkou. Tím jsem chtěla předejít možnému zkreslení dříve analyzovaných dat. V případě, že jsem komentáře do textu nezahrнула, poskytla jsem paní Budway Strobach zdůvodnění, proč jsem komentáře nezpracovala (nejčastěji se jednalo o vysvětlení prezentace výsledků analýzy).

### **3.2.7 Společnost Česká spořitelna, a. s.**

Česká spořitelna, a. s. je jako poskytovatelka finančních služeb od roku 2000 dceřinou společností skupiny Erste Group. Z pozice největší banky na Českém trhu (5,3 milionu klientek a klientů), se orientuje „na drobné klienty, malé a střední firmy a na města a obce“ a hraje také zásadní roli „ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů“ (CSASa, [cit. 9.3.2014]).

Česká spořitelna, a. s. se hlásí ke společenské odpovědnosti (CSR) v rámci veřejně deklarovaného prohlášení. Mimo jiné se v něm zavazuje k podpoře vlastních zaměstnanců a zaměstnankyň prostřednictvím realizace programu Diversitas. Jeho cílem je především řešit: „Otázky zaměřené na nerovnost počtu žen a mužů na manažerských postech, rozdíly v odměňování, možnosti osobního a profesního růstu, podmínky pro návrat z mateřské či rodičovské dovolené, efektivní sladění profesního a soukromého života, mezigenerační dialog, age management a boj proti diskriminaci“ (CSAS s.d.). Tímto přístupem se Česká spořitelna, a. s. stala ve finanční skupině Erste „center of excellence“ (in Diverzita: flexibilní formy práce a sladování pracovního a osobního života).

### 3.2.7.1 Program Diversitas

Program Diversitas vznikl na základě iniciativy několika manažerek České spořitelny, a. s. v roce 2008. Důvodem vzniku této zprvu neformální skupiny manažerek (druhé či třetí řídicí úroveň banky) bylo uvědomění si existence skleněného stropu ve společnosti. Tedy faktu, že ačkoli spořitelna zaměstnává 74 % žen, jejich zastoupení na manažerských pozicích je pouze 36 %, v představenstvu samotném potom nebyla žena žádná. Dalším důvodem, který uvádí Budway Strobach (in Machovcová 2012) potom bylo především „zjištění, že ČS má kolem 1000 žen (9,5 % z celkového počtu zaměstnanců) na rodičovské dovolené a v letech 2005-2007 se pouze 12 % rodičů (matek) úspěšně vracelo do zaměstnání u firmy“ (Budway Strobach in Machovcová 2012: 39).

Základním klíčem k prvotnímu úspěchu celé iniciativy byla především podpora představenstva (včetně patronátu nad programem generálním ředitelem) získaná pro formální existenci programu Diversitas a dále zavedení managementu diverzity do strategie firmy (Budway Strobach in Machovcová 2012). Důraz na prosazování rovných příležitostí byl navíc podpořen přesunem pozice programu Diversitas z HR oddělení pod samotné představenstvo, konkrétně pod *Divizi 1*. Vedení této divize zabezpečuje oblasti „*HR, komunikace, audit, marketing, takové věci*“ (Budway Strobach, rozhovor 3. 5. 2013). Program Diversitas funguje samostatně a jeho programová manažerka sídlí přímo v Company Office (kanceláři společnosti). Toto místo považuje za „*strategické místo, kde máme třeba strategii, máme tady i EU-office a takové mnohem víc strategické věci, protože to není jen o řízení lidských zdrojů, ale*

*diverzita je pojem širší*“ (Budway Strobach, rozhovor 3. 5. 2013). Ačkoli je tedy dle Budway Strobach stále většina agendy programu Diversitas svázána s HR oddělením (např. školení, kontakt s rodiči na MD/RD a další), ze současné pozice je jí jako programové manažerce umožněna celková koordinace aktivit k rovným příležitostem žen a mužů a jejich komunikace navenek i dovnitř firmy.

Současná pozice programu Diversitas tak umožňuje řešení problematiky diverzity napříč celou firmou (Budway Strobach, rozhovor 3. 5. 2013). Mezi hlavní poslání pracovní skupiny programu patří propagace vizí programu a navrhování jeho hlavních cílů, které ke schválení předkládá jednou ročně představenstvu. Setkává se na pravidelných schůzkách, kde realizuje úkoly programu. Velmi důležité je také například to, že má právo kdykoli požádat „poradní výbor či samostatně ambasadory o názor či konzultaci“ (Diversitas 2009: 5).

Ačkoli je tedy HR zásadním agentem změny při samotné realizaci změn (viz teoretická část práce), tedy sbírá statistiky, komunikuje se zaměstnanci/kyněmi atd., z rozhovorů s Budway Strobach vyplynulo, že významnou roli hraje při samotném prosazování změn právě „mediátor“, kterým je „Core Team“, neboli řídicí výbor programu Diversitas (blíže viz Příloha 6.4), neboť zajišťuje komunikaci požadavků na rozvoj rovných příležitostí žen a mužů směrem k představenstvu. To totiž schvaluje další kroky programu Diversitas a alokuje na ně finance. Současně program udává směr fungování HR v oblasti rovných příležitostí. Navíc mu ale jeho pozice podle slov Budway Strobach (rozhovor 3. 5. 2013) umožňuje prosazovat svou agendu diverzity a rovných příležitostí také napříč celou společností. Tedy dává mu například možnost spolupodílet se na tvorbě strategie společnosti či přímo vize a implementovat tak hledisko rovných příležitostí do nejzásadnějších materiálů společnosti. To následně umožní realizovat změny na nižších úrovních. O tom vypovídá i následující popis procesu zavádění dnů volna pro otce paní Budway Strobach (rozhovor 3. 5. 2013):

*Já jsem řekla, můžeme to dělat a on prostě povídal, to uděláme. (...) a jakmile on řekl, uděláme to, tak potom jsme dávali pokyny HR, aby oni podle příslušných předpisů nastavili parametry, a přesně definovali, jak to bude fungovat, když otec bude chtít to volno čerpat a nastavili ten systém. To už jsou ty technické detaily, já nechci říct, to už mě nezajímá. Mě zajímá, že pojdme to udělat a zajistit aby to šlo.*

Pro efektivní fungování byl navíc jako součást programu Diversitas (blíže viz Příloha 6.4) ustaven řídicí výbor, kde v době realizace rozhovoru bylo podle Budway Strobach (rozhovor 3. 5. 2013):

*(...) asi osm žen z těch top manažerek a pár mužů, které jako my nazýváme ambasadoři programu a prostě ten řídicí výbor nastaví směr programu a tak. A na začátku jsme měli také poradní výbor, kdy jsme se snažili, aby to bylo co nejméně inkluzivní. Řídicí výbor se scházel dvakrát do roka, a tam jsme prezentovali výsledky a dostali jsme zpětnou vazbu.*

### **3.3 Empirický výzkum**

#### **3.3.1 První výzkumný okruh: Provedení Závěrečné zprávy z genderového auditu a její doporučení**

Pro hlubší analýzu Závěrečné zprávy z roku 2009 jsem se rozhodla, abych zjistila, jaký první návod „z venku“ dostala společnost Česká spořitelna, a. s. ke zlepšení politiky rovných příležitostí žen a mužů. V případě, že by se jí osoby zodpovědné za implementaci rovných příležitostí žen a mužů inspirovaly, mohla by mít výsledná zpráva auditu na chod společnosti značný vliv.

Při analýze Závěrečné zprávy jsem se zaměřila jednak na odhalení způsobu pojetí Závěrečné zprávy ze strany auditorského týmu (s přesahem k pojetí genderového auditu samotného), východisek, na kterých je postaven, a dále na identifikaci výsledných doporučení plynoucích z této zprávy. Mým cílem primárně nebylo zjišťovat informace o aktuální situaci ve společnosti Česká spořitelna, a. s., této otázce se podrobněji věnuji ve třetím výzkumném okruhu (viz 3.3.3).

##### **3.3.1.1 Analýza koncepčního modelu a východisek**

Genderový audit byl proveden v období červenec až září 2009 ve společnosti Česká spořitelna, a. s. nevládní neziskovou organizací Gender studies, o. p. s. Výstupem auditu byla dříve zmiňovaná Závěrečná zpráva členěná do šesti kapitol. Obsah jednotlivých kapitol nyní stručně pro lepší přehlednost představím a následně popíši výsledky analýzy této Závěrečné zprávy.

V první z kapitol Závěrečné zprávy se auditorský tým zaměřil na představení nástroje genderového auditu (resp. auditu rovné příležitosti), popsal jeho průběh ve firmě a představil svou neziskovou organizaci, za kterou do výzkumu vstupoval. V následující analytické části, která je nejobsáhlejší, auditorský tým prezentoval konkrétní zjištění a u nich vždy dílčí doporučení. Této kapitole jsem při analýze věnovala největší pozornost (viz dále). Třetí kapitolu zvanou Akční plán je do značné

míry možné chápat především jako sumarizaci doporučení z předchozí kapitoly (blíže viz 3.3.1.2). Ve čtvrté kapitole *Závěrečné zprávy* auditorský tým představil nabídky možné další spolupráce s Gender studies, o. p. s. co se týče poradenství ve specifických oblastech. *Závěrečná zpráva* je ukončena příklady dobré praxe dalších společností z finančního sektoru a seznamem doporučené literatury.

Auditorský tým Gender studies, o. p. s. smysl genderového auditu vidí „v identifikaci dobrých praxí a případných mezer a vytvoření individuálního plánu, jak ve firmě dále rozvíjet rovné příležitosti žen a mužů, politiku antidiskriminace a sladování pracovního a soukromého života, což jsou oblasti, které se dotýkají všech zaměstnanců a zaměstnankyň“ (GA 2009: 7). Ve výsledné zprávě auditorský tým jasně deklaruje, že jeho cílem není kontrola organizace ve smyslu například finančního auditu, ale je jím snaha pomoci dané organizaci zlepšit přístup v prosazování rovných příležitostí žen a mužů a tím podpořit výkonnost organizace.

Vzhledem k tomu, že Česká spořitelna, a. s. již před příchodem auditorského týmu sama aktivně zaváděla politiku rovných příležitostí, nebylo potřeba při genderovém auditu sbírat data, a proto si auditorský tým jako cíl předsevzal „podporu dalšího rozvoje politiky rovných příležitostí a její komunikace napříč celou firmou“ (GA 2009: 9). Jak uvádí autorky *Závěrečné zprávy*, je výsledek této činnosti během auditu prezentován na úrovni „metatémat“ pod hlavičkou rovných příležitostí. Tedy jakým směrem se firma může dále rozvíjet ve specifických oblastech zaměřených na rovné příležitosti žen a mužů. V *Závěrečné zprávě* jsou tak různými formami (doporučení; příklady dobré praxe z jiných firem; ocenění dobré praxe firmy samotné) nastíněny možné strategie dalšího postupu firmy.

Analýza *Závěrečné zprávy* prvního genderového auditu mi pomohla do určité míry odhalit koncepci genderového auditu. Cíle a význam genderového auditu definované autorkami v úvodu *Závěrečné zprávy* vypovídají o tom, že původní záměr genderového auditu, tak jak jej chápou jeho autorky, byl naplněn. Autorky *Závěrečné zprávy* svou pozornost při realizaci auditu skutečně zaměřily především na tři oblasti, které zmiňují jako podstatné v úvodu (tj. rovné příležitosti žen a mužů, politika antidiskriminace a sladování pracovního a osobního života). V samotném výběru těchto témat však nevidím žádnou logickou spojitost. Oblasti jsou vybrány, dá se říci, zcela náhodně, neboť jejich sledování (a realizace aktivit pouze v těchto oblastech) nemá ucelenou koncepci. Je naopak pouze velmi omezeným výběrem z celé škály možných témat (srov. Pavlík 2007a). Navíc je výběr oblastí ve většině případů součástí personální

politiky (výjimku tvoří CSR firmy a komunikace). Je tak možné říci, že při realizaci genderového auditu zcela chyběla analýza kontextu, organizační struktury, vnímání a hodnocení politiky genderové rovnosti mezi zaměstnanci/kyněmi a další důležité oblasti zmiňované výše, jejichž analýza by pomohla k ucelenému uchopení politiky genderové rovnosti napříč firmou. V následujících odstavcích se budu věnovat především koncepci *Závěrečné zprávy*, kterou chápu jako nejlépe vypovídající o závěrech genderového auditu a do určité míry tak odrážející jeho pojetí.

*Závěrečná zpráva* samotná je psaná především popisnou formou a obsah je laděn převážně pozitivně. Pozornost je věnována především tomu, co firma zvládla sama v oblasti politiky rovných příležitostí směrem k zaměstnancům/kyním<sup>38</sup>, a za to je auditorským týmem kladně hodnocena. Často však bez další reflexe ze strany auditorského týmu a upozornění na možné dopady, co se týče rovných příležitostí žen a mužů (např. zavedení pracovní skupiny *Diversitas*, viz dále). Tento přístup může podpořit snahu o další implementaci politiky rovných příležitostí jednak tím, že firmu namotivuje k dalšímu rozvoji, a dále tím, že reflektuje možnosti a potřeby dané firmy, které se snaží dále rozšiřovat. Jako problematické v tomto ohledu však vidím to, že nenabídnutím dalších možností, ale také témat a nástrojů, které firma dosud neimplementovala, může být podpořeno „tunelové vidění“ firmy, které neumožní další vývoj, protože se firma vydá určitým směrem bez možnosti dalších alternativ. Ošetření tohoto možného negativního dopadu se auditorský tým pokouší poměrně nenásilnou formou, vyvolávající především zvědavost, ukázat na příkladech dobré praxe konkurenčních firem.

*Závěrečnou zprávu* GA 2009 je možné charakterizovat také prostřednictvím způsobu, jak výsledky prezentuje. Ačkoli měl auditorský tým přístup k již existujícím statistikám firmy, poskytuje zpráva především „tendenční přehled“. Nezobrazuje například statistický počet stížností zaměstnaných, ale zaměřuje se na situace, které se staly třeba jen jednou. Přesto se jimi zabývá, což je vhodné, protože vypovídají o určitém jevu, který by se mohl stát, pokud by nebyl řešen, v budoucnu problematickým.

---

<sup>38</sup> Genderový audit nevěnuje pozornost možným dopadům na celou společnost například doporučením změny přístupu ke klientům/kám. Je tedy možné se domnívat, že pokud nějaký dopad domýšlí, potom předpokládá, že v případě, že dojde k rozšíření diverzity zaměstnanecké, bude moci firma pružněji reagovat na požadavky klientů/ek. V rámci *Závěrečné zprávy* se ale tato informace nevyskytuje.



Statistiky, jakožto základní nástroj pro odhalování a sledování genderových nerovností, sbírané Českou spořitelnou, a. s. jsou autorkami *Závěrečné zprávy* oceňovány jako dostačující. Přesto by bylo vhodné věnovat se v krátkosti tomu, proč je sběr dat a tvorba statistik důležitá, o čem vypovídá současný stav a například také tomu, jak je na statistiky vhodné reagovat, nebo jak na ně již vedení reagovalo a zda tento postup byl vhodný. Jak ze zprávy vyplývá, nedochází například ke sběru statistik v oblasti mentoringu. Obecně je v této souvislosti možné říci, že auditorský tým nevěnuje příliš pozornosti managementu a mentoringu z genderové perspektivy. Neupozorňuje na možné negativní dopady při realizaci mentoringu, pokud není sledováno, nakolik je využíván muži a nakolik ženami a především na jakých úrovních pracovních pozic (McKinsey&Company, 2009).

Je třeba také zmínit, že v úvodu *Závěrečné zprávy* je představen koncept rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce a význam samotného genderového auditu. Zde jako problematické vidím stavění „genderového auditu“ a „auditů rovných příležitostí“ do ekvivalentní pozice (jak jsem zmiňovala v teoretické části práce). Takto prezentované pojmy mohou být, zvláště bez hlubší znalosti gender problematiky, zaměňovány, což devaluje především význam konceptu gender jako analytické kategorie. Neproblematické oddělování genderu a rovných příležitostí se prolíná celou *Závěrečnou zprávou*, která je spíše laděna ve prospěch rovných příležitostí a není reflektován gender jakožto stojící v základu současných nerovností mezi muži a ženami (v historickém kontextu).

V úvodu *Závěrečné zprávy* chybí jednak informace o tom, jak zněla zakázka na genderový audit („vstupní“, specializovaný na určitou oblast atd.) a dále také informace o tom, kde byl výzkum proveden. Česká spořitelna, a. s. měla k 31. 12. 2012 podle veřejně dostupných údajů 658 poboček po celé České republice (CSASa [cit. 9. 3. 2014]). Výsledná zpráva prezentuje výsledky tak, jakoby prováděla výzkum ve všech pobočkách (nebo na nějakém reprezentativním vzorku), například: „Dále bylo zmíněno, že především na pobočkách „úlevy“ rodičům způsobují nepřátelství v týmu (...)“ (GA 2009: 13). Na svých internetových stránkách přitom Gender studies, o. p. s. uvádí, že audit provedla pouze v centrále v Praze a v pobočce Praha-východ (Gender studies s.d.; [cit. 5. 3. 2014]). Otázkou je tedy relevantnost získaných dat, které ve výsledné zprávě hovoří za zaměstnance/kyně na pobočkách, aniž by jim byl dán hlas. Současně se jedná také o problém metodologický, týkající se reprezentativního vzorku sledovaných osob.

U reprezentativity zkoumaného vzorku vidím také problém v tom, že v popisu s kým byly prováděny rozhovory (individuální, focus group) není stanoveno, s jakými skupinami napříč firmou byly rozhovory prováděny, tedy zda byly rozhovory prováděny s osobami z různých oddělení firmy. Popis vzorku osob pozvaných k rozhovoru se omezuje pouze na popis vertikálního rozdělení pracovních pozic (členové/ky týmu Diversitas, manažeři/rky, zaměstnanci/kyně). Zaměření se na všechny úrovně zaměstnaneckých pozic přitom podle Tiché (2012: 104): „umožňuje systematické sledování možných rozporů ve vnímání firemní praxe a (ne)významnosti a přínosu genderové rovnosti na pracovišti“. Zaměření se pouze na „vertikální“ odlišení pracovních pozic může být problematické, protože podle Tiché (2012) může opominutí srovnání jednotlivých oddělení vést k zanedbání probíhajících procesů na jednotlivých odděleních, které mohou ve výsledku vést spíše proti sobě nebo fungovat vedle sebe, než aby „se podporovaly a jejich efekt se umocňoval“ (Tichá 2012: 104).

Co se týče kapitoly „Analytická část“, je možné obecně říci, že je členěna tematicky podle sledovaných oblastí v rámci genderového auditu, jako je například nábor zaměstnanců/kyň, genderová diverzita, kariérní postup a další. Výběr témat je z firemního pohledu poněkud nahodilý, neboť v rámci témat zahrnuje v různých kombinacích pohledy na firemní procesy, firemní kulturu, strukturu firmy, strategie a legislativní nařízení, zdraví. Je tak možné říci, že témata a jejich řazení, ani podtémata (včetně některých odstavců v rámci nich) nejsou vybírána podle jasného klíče a často působí nahodilým dojmem. V tomto směru může chybět jasná koncepce (co bylo zjištěno, co to znamená a co s tím) srozumitelná pro firmu, které je *Závěrečná zpráva* předkládána. Tím nechci říct, že by tomu tak bylo u všech předkládaných (sledovaných) součástí témat. Jak se ale budu snažit ukázat dále, není tato systematická koncepce samozřejmou součástí celé zprávy, což ji v některých momentech činí nepřehlednou a tedy méně nápomocnou.

Ze *Závěrečné zprávy* vyplývá, že auditorský tým chápe vedení firmy a zvláště skupinu Diversitas jako znalou gender problematiky. Tímto způsobem je také laděna celá *Závěrečná zpráva*. Nicméně přestože se vedení České spořitelny, a. s., jak je v *Závěrečné zprávě* řečeno, aktivně zajímá o problematiku rovných příležitostí žen a mužů, nemusí to znamenat, že gender problematiku chápou zcela správně, nebo že ji zcela správně aplikují a že znají jasné důvody, proč postupovat dále a jakým způsobem (což se také potvrdilo při rozhovoru s Budway Strobach, viz dále). Pokud je firma aktivní, pravděpodobně chce nejen ocenění za dosud odvedenou práci, ale

především podněty k dalšímu rozvoji. Ze své pozice bych chápala jako přínosnější hlubší reflexi problematiky genderové rovnosti a rovných příležitostí v České spořitelně, a. s., například prostřednictvím detailnějšího představení problematiky, současného stavu firmy a jasné koncepce jak dále postupovat včetně zdůvodnění tohoto postupu.

Obsah jednotlivých oblastí je vystavěn především na pohledu zaměstnanců/kyň (vč. manažerů/ek a vedení firmy), což může být kromě již zmíněného strategicky výhodné ve smyslu, že se auditorská organizace nestaví do mocenské pozice „vševědoucí“ organizace, ale navazuje na zaběhlou firemní kulturu a tak umožňuje další vlastní rozvoj firmy. Pokud by totiž firma, respektive její zaměstnanci/kyně nabyli dojmu, že jiná firma/organizace se snaží zcela od základů změnit současný chod organizace, mohly by být závěry auditorského týmu vnímány jako nátlak, který by principiálně mohl být odmítnut. Přístupem auditorského týmu typu „lidé ve firmě si myslí“ je tak podle mého názoru podporována aktivita ke změně plynoucí zevnitř, a možná tedy lépe přijímaná personálem. Problémem ale může být, že mnoho „vnitřních“ postojů není v *Závěrečné zprávě* reflektováno/korigováno z pohledu genderu a rovných příležitostí. Příkladem je výpověď jedné manažerky: „Aby se (ženy) nebály chopit se příležitostí – protože současný stav je i jejich vina“ (GA 2009: 11). Tato citace může vést k neproblematickému chápání žen jako zodpovědných za své současné postavení a jakkoli je myšleno „dobře“, může paradoxně přispět ke zhoršení pozice žen, které budou chápány jako „přirozeně“ neschopné, nesebevědomé atd. a současně se neupozorňuje na strukturální překážky firmy, které například kariéerní postup žen znesnadňují. Tuto reflexi ze strany auditorského týmu však (nejen) u dané výpovědi postrádám.

Druhým příkladem nerefléktovaného názoru z pohledu genderové citlivosti může být také podpora zavedení zvláštního volna pro otce, kde je opět bez hlubší reflexe představen návrh zaměstnaných „zorganizovat den otců, nebo umožnit mužům-otcům vybrat si zvláštní druh dovolené“ (GA 2009: 10). Ze zprávy přitom není jasné, zda vyšel tento návrh od mužů či žen apod. Domnívám se, že toto řešení je také problematické, zvláště pokud nejsou zváženy jeho možné dopady na rovnost příležitostí žen a mužů. Zavedení volna pro otce jednak může být rozporováno v souvislosti s platnými zákony (viz *Antidiskriminační zákon*, který umožňuje pozitivní akce pouze na základě biologických odlišností), současně se domnívám, že by mělo být specifikováno v jakých situacích a proč volno poskytnout. Přitom není dostačující

zdůvodnění, že poskytnutí volna otci pomůže k dorovnání rovných příležitostí. Je potřeba také říci, že by mohlo vést k upevnění genderově stereotypní představy, že je vhodné, aby byly ženy na mateřské/rodičovské, zatímco otcové-muži mají ve výchově spíše pomocnou úlohu, která se vejde do několika málo dní. Současně je otázkou, zda muž skutečně využije dny volna k péči o dítě a zda je možné vůbec toto nějak ošetřit. Problematický je na tomto návrhu především jednoznačný předpoklad žen vstupujících na rodičovskou. Den volna je automaticky nazýván dnem pro otce. Zcela tak je opomíjena situace, kdy by na rodičovské dovolené byl otec a žena si chtěla jako matka vybrat několik dní „volna pro matku“.

Otázkou tak je, zda by spíše nebylo vhodnější podporovat muže k nástupu na rodičovskou. Zvýznamnění role otce je vhodné, nicméně vidím problém v tom, pokud vznikají úlevy jednosměrně. Aktivita se v tomto případě vyvíjí ve prospěch muže – otce. Je pravda, že tato politika může do určité míry ulevit i ženám, ale otázka je, do jaké míry může spíše upevnit stereotypní pozici žen v domácnosti<sup>39</sup>. Těchto nereflektovaných situací z pohledu genderu je v rámci *Závěrečné zprávy* více. Dalším příkladem může být možný dopad na rovnost příležitostí žen a mužů v rámci zavedené odměny za doporučení zaměstnance<sup>40</sup>, nebo vzdělání a kariérní rozvoj, který je rozebírán jako funkční převážně obecně, nikoli z pohledu genderu (např. rotace práce).

Z feministické perspektivy je také problematický návrh týkající se kompenzace absentujících předškolních zařízení, který auditorský tým předložil v *Závěrečné zprávě*. Kvůli nemožnosti České spořitelny, a. s. poskytnout firemní předškolní zařízení zaměstnancům/kyním v pobočkách po celé České republice (přes 650), auditorský tým navrhl poskytovat zaměstnancům/kyním příspěvek na hlídání dětí v rámci systému „kafeterie“ (objem peněz ve stejné výši pro všechny zaměstnance/kyně), ze kterého mohou čerpat finance jak ženy, tak muži bez ohledu na počet dětí atp. (GA 2009). V důsledku by ale realizace návrhu vedla k navýšení finančního příspěvku všech zaměstnanců/kyň. Chápu tento přístup z pozice rovnosti přístupu ke všem – včetně osob

---

<sup>39</sup> Text *Závěrečné zprávy* je v tomto směru nejednoznačný a může tak být matoucí, neboť upozornění na to, aby nedocházelo pouze ke zvýznamňování mužů ve znevýhodněných situacích a nebylo přehlíženo znevýhodňování žen v jiných pozicích je v *Závěrečné zprávě* reflektováno, avšak v jiné souvislosti (GA 2009: 9). Následně je samotným auditorským týmem nadměrná aktivita ve prospěch mužů kvitována bez jakékoli kritiky a zvýznamnění možných negativních dopadů na rovnost příležitostí a genderovou rovnost (GA 2009: 10).

<sup>40</sup> Tím může být například větší síťování a kontakty mužů, či jejich mocenský vliv (většina mužů je na vrcholných pozicích v hierarchii firmy) nebo předpokládaná vyšší kompetentnost mužů k určování vhodného zaměstnance/kyně na určitou pozici.

bez dětí. Na druhou stranu se domnívám, že tímto způsobem „kompenzace“ nedochází k odstranění počátečních překážek na pracovním trhu, ale dochází k jejich posouvání, neboť zatímco rodiče využijí finance jako příspěvek na péči o dítě, lidé bez dětí tyto prostředky mohou využít „pro sebe“, například ke svému dalšímu rozvoji či odpočinku, což nemusí zcela fungovat jako dorovnávací šanci. Současně je známo, že ženy využívají více získané finance ve prospěch rodiny, zatímco muži je využívají pro své vlastní zájmy. Je tak příhodné se domnívat, že by tímto krokem mohla být podpořena spíše genderová nerovnost (Palan, Areni a Kiecker 2001; [cit. 5. 3. 2014]).

Pokud by tedy skutečně mělo jít o dorovnání startovní pozice a tedy zvýšení rovných příležitostí pro ženy a muže (jako osoby pečující o děti), potom by bylo zcela jistě přínosnější zajistit institucionální/firemní péči o děti. Jelikož je toto řešení z praktického hlediska u pobočkové firmy komplikované, jeví se jako vhodné alternativní řešení například poskytování příspěvku na hlídání dětí, či dohoda s určitými předškolními zařízeními o vymezení určitého počtu míst pro děti zaměstnanců/kyň České spořitelny, a. s.

V *Závěrečné zprávě* je podporována průběžně jak aktivita zdola (ze strany zaměstnaných v rámci networkingu, metoringu atd.), tak je kladen důraz na vzdělávání managementu v této oblasti a jednou je zmíněna také důležitost podpory ze strany vedení a existence programu *Diversitas* prosazující rovné příležitosti. Pozici či doporučení auditorského týmu je poměrně těžké v tomto ohledu vysledovat, neboť se v rámci *Závěrečné zprávy* prolínají návrhy na změnu z různých stran firmy, a ačkoli je zvláště důležitá existence podpory a aktivity ze strany vedení, je toto ocenění poměrně „zapadlé“ v rámci celé zprávy. Auditorský tým navíc nijak neproblematizuje přístup některých zaměstnanců/kyň, kteří předpokládají aktivitu ze strany znevýhodněných jedinců (v tomto případě žen). Tím je podporována představa, kterou popisuje například Goffman (2003), že vyloučení (stigmatizovaní) jedinci jsou často považováni za ty, kteří se mají aktivně podílet na tom, aby je společnost přijala, což je problematické. V tomto případě může navíc podporovat genderové nerovnosti, neboť vytváří představu, že ženy mají být aktivnější a lepší (než muži), aby se zvýšila jejich šance kariérního úspěchu.

Auditorský tým v rámci celé zprávy, především potom v „Analytické části“, klade důraz na potřebu komunikovat změny zaváděné v rámci politiky rovných příležitostí žen a mužů „shora“ v rámci celé firmy, včetně poboček po celé republice. Pozornost přitom zaměřuje na vysvětlování politiky manažerům/kám firmy, kteří jsou

chápání jako nejvýznamnější článek pro uvedení politiky rovných příležitostí žen a mužů do praxe, neboť na nich stojí většina rozhodnutí týkající se pracovního, ale i soukromého života zaměstnaných (a jim v rámci kariérní hierarchie podřízených) osob. Podporou zvýšení informovanosti manažerů/rek je v tomto ohledu auditorským týmem nadřazován individuální přístup manažerů/rek nad všeobecným zavedením jasné koncepce politiky rovných příležitostí žen a mužů (jako součást nařízení jasně specifikující firemní procesy atd.). Tento přístup je do určité míry v rozporu s tvrzením auditorského týmu, že je potřebná standardizace procesů v oblasti sladování pracovního a osobního života (GA 2009: 11-12). Potřeba standardizace rovných příležitostí žen a mužů by ale měla být zdůrazněna ve všech oblastech (např. komunikace s rodiči na mateřské/rodičovské) a ideálně by na něj měl být, stejně jako v případě potřeby podpory vedení, kladen větší důraz již v úvodu *Závěrečné zprávy*, aby jeho důležitost nezapadla v textu. V rámci *Závěrečné zprávy* tak obecně postrádám jasný požadavek na implementaci rovných příležitostí žen a mužů do firemních dokumentů a procesů (standardizace opatření) a současně požadavek na začlenění gender mainstreamingu jakožto nástroje umožňujícího sledovat a vyvarovat se možného dopadu na rovných příležitostí žen a mužů v každé fázi rozhodovacího procesu včetně zpětné kontroly.

Autorky se v *Závěrečné zprávě* věnují v návaznosti na aktivity programu Diversitas i jiným než genderovým otázkám, těmi jsou například věk či postižení. Nedochází však k propojení analytických kategorií a je tak zcela ze strany auditorského týmu opomíjena intersekcionalita jakožto propojení různých charakteristik u jednotlivých osob, které mohou při znásobení znevýhodňujících charakteristik vést ke znásobení zhoršeného postavení člověka ve společnosti nebo konkrétně ve firmě. Současně by bylo vhodné zdůraznit, že gender potažmo gender skupina v rámci Diversitas by měla být tou základní, od které se budou odvíjet další aktivity (směřované do oblastí jako je věk, postižení a další společensky z(ne)výhodňující charakteristiky), neboť právě gender je základním třídícím prvkem naší společnosti.

*Závěrečná zpráva* je spíše než jasným vodítkem pouhým nastíněním oblastí, kterým je třeba věnovat při implementaci politiky rovných příležitostí žen a mužů pozornost. Pro lepší přehlednost by bylo vhodné například sumarizovat hlavní závěry a doporučení genderového, podobně jako to navrhuje Pavlík (2007a), již v úvodu zprávy. Navíc, by v úvodu *Závěrečné zprávy* mělo kromě vyzdvižení potřebnosti auditu

a rovných příležitostí obecně, včetně základních informací o společnosti (která je pro východisko realizace auditu a jeho doporučení klíčová), věnovat také pozornost uvedení kontextu, ve kterém auditovaná společnost funguje (Pavlík 2007a), jak se o to pokouší druhý genderový audit společnosti Europrofis, s. r. o. (především však se zaměřením na pracovní trh než na stav rovných příležitostí žen a mužů v České republice, např. uvedením legislativních povinností zaměstnavatele či existujícími nerovnostmi jako je rozdíl v platech žen a mužů).

Z analýzy *Závěrečné zprávy* navíc vyplynulo, že konceptualizace genderového auditu, tak jak ji uchopily auditorky (a autorky *Závěrečné zprávy*), je pouze výsekem velké množiny oblastí, které by měl genderový audit zahrnout. Na základě analýzy je patrné, že genderový audit nebyl pojat komplexně, ale zaměřil se především na oblast personální politiky. Ta je sice důležitou oblastí při prosazování politiky genderové rovnosti, ale rozhodně není všeobjímající. Pojetí genderového auditu ze strany auditorek chápu jako rizikové, neboť omezuje možnosti auditované společnosti tím, že neposkytuje širokou škálu oblastí hodných zřetele. Současně v jistém smyslu tímto přístupem brání implementaci politiky genderové rovnosti napříč celou firmou (tedy např. využití gender mainstreamingu).

### **3.3.1.2 Identifikace výsledných doporučení plynoucích z této zprávy**

Cílem této podkapitoly je sumarizovat identifikovaná doporučení, která byla společnosti Česká spořitelna, a. s. na základě genderového auditu v rámci *Závěrečné zprávy* poskytnuta. Identifikovaná doporučení využiji především jako zdroj dat pro další část práce, kterou bude porovnání prvního a druhého genderového auditu.

Doporučení k dalšímu postupu při prosazování politiky rovných příležitostí jsem identifikovala ve druhé a třetí kapitole *Závěrečné zprávy*. Třetí kapitola (Akční plán) přitom slouží jako sumarizace doporučení příkládaných již ve druhé kapitole (Analytická část) v průběhu prezentace konkrétních zjištění plynoucích z genderového auditu (blíže viz Příloha č. 2). Jako doporučení přitom chápu výzvu uvedenou buď přímo slovy „doporučujeme“ nebo také slovy „měli by“ a to v různých gramatických tvarech.

Obecně je možné říci, že různé výzvy a doporučení ke změně nejsou v rámci celé *Závěrečné zprávy* předkládány jako systematické návrhy, ale že jsou poměrně nahodile zmiňovány v různých kapitolách. To může být problematické při realizaci akčního plánu, pokud by někdo detailně nestudoval i analytickou část. V akčním plánu,

který chápu jako doporučení plynoucí z analytické části, chybí některé informace/doporučení zmíněné v analytické části. Současně zde postrádám doporučení pro vedení České spořitelny, a.s., aby při realizaci jednotlivých návrhů byla jasně stanovena zodpovědnost určité osoby (skupiny osob) za realizaci tohoto návrhu a také, aby byly předem stanoveny měřitelné ukazatele pro možnost kontroly jejich realizace (Tichá 2012: 104, Asklöf 2003b: 36-37).

### **3.3.2 Druhý výzkumný okruh: Odlišnost závěrečných zpráv genderových auditů 2009 a 2013 v přístupu a formulovaných závěrech**

Poté, co jsem zanalyzovala a kriticky zhodnotila *Závěrečnou zprávu* z genderového auditu realizovaného v České spořitelně, a. s. v roce 2009 Gender studies, o. p. s., porovnávala jsem ji se závěrečnou zprávou druhého genderového auditu, který ve společnosti Česka spořitelna, a. s. na přelomu let 2012/2013 zrealizovala společnost Europrofis, s. r. o. se subdodavatelem Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i (dále jako „VÚPSV“).

Pro porovnání přístupů obou zpráv jsem se rozhodla z toho důvodu, že každý genderový audit (tedy i závěrečná zpráva) byl realizován jinou společností. Jak jsem zmínila v teoretické části práce, je genderový audit v České republice realizován na základě rozličných metodik vycházejících z pera rozličných společností či jednotlivců/kyň (Moser 2005). Rozdílnost mezi výstupy Gender studies, o. p. s. a Europrofis, s. r. o. (vč. VÚPSV) nebyla výjimkou, ačkoli se v některých oblastech, které podrobně rozeberu dále, postupy obou auditorských společností překrývaly. Dalším důvodem předpokládané rozdílnosti přístupů je proměna kontextu/situace v rámci auditované společnosti v průběhu času (tedy mezi 1. a 2. genderovým auditem) a předpokládaná potřeba zaměřit se na detailně v průběhu času na (další) konkrétní oblasti (viz kapitola 2.5.3). V této kapitole blíže představím výsledky srovnávací analýzy.

Obě výzkumné zprávy (potažmo genderové auditu) byly financovány z ESF. Zatímco první genderový audit byl iniciován ze strany samotné auditující společnosti, která získala grant pro realizaci genderových auditů ve společnostech (Budway Strobach, rozhovor 3. 5. 2013), druhý genderový audit byl zrealizován již na základě vlastní iniciativy České spořitelny, a. s. a získání vlastního grantu z ESF. Jak budu popisovat ještě dále, rozhodla se Česká spořitelna, a. s. v rámci vlastního grantu na základě genderového auditu o rozvinutí flexibilních forem práce se zaměřením



se na rodiče a ženy 55+ jako rizikové skupiny. Oba genderové audity byly realizovány na základě podobné metodologie, která je analogická dříve popsanému postupu (viz 2.5.2). V prvním i druhém genderovém auditu výzkumníci a výzkumnice nejprve analyzovali interní a veřejně dostupné dokumenty a na jejich základě prováděli rozhovory se zaměstnanci/kyněmi. Východiskem prvního i druhého genderového auditu je snaha o rovné institucionální podmínky pro ženy a muže. Přitom důraz na otevření stejných možností všem osobám je kladen zvláště ve zprávě z prvního genderového auditu.

Rozdíl mezi oběma zmíněnými audity byl především v koncepci obou zpráv. Jak plyne ze *Závěrečné zprávy GA 2009*, byly auditu podrobeny především oblasti z personální politiky (viz 2.5.3.5), jako je nábor a propouštění zaměstnanců/kyň, platové ohodnocení, nebo třeba kariérní postup). Zpráva (a celý audit) tak zcela postrádá například kontext, ve kterém firma působí (legislativa, trh, atd. z pohledu genderu), ale také jasnou koncepci cílů společnosti či její struktury (vše z genderového hlediska), včetně jasného vymezení organizačního (institucionálního) zabezpečení politiky genderové rovnosti. Dostatečně jasně nevymezuje ani samotné firemní procesy a kulturu (na rozdíl od struktury). Ty jsou v rámci zprávy vzájemně zaměňovány, stejně jako úroveň individuální a strukturální. Přínosem prvního genderového auditu je jeho důraz na komunikaci politiky rovných příležitostí napříč firmou, včetně doporučení, jakým způsobem prosazovanou politiku komunikovat (ve zvláštním oddíle).

Zpráva z druhého genderového auditu byla členěna tak, že zahrnuje jak kontextovou analýzu externí, tak také popis interní situace v České spořitelně, a. s. včetně základního přehledu o struktuře firmy dle pohlaví. Stejně jako první zpráva věnovala i druhá závěrečná zpráva pozornost především „personálním otázkám“. Pozitivní přínos druhého genderového auditu je i přes opět poměrně nahodilý výběr témat (která ovšem vplynula jako problematická v rámci auditu a neměla jim ze zadání být věnována pozornost, viz dále) vidím v tom, že u každé zmiňované oblasti upozorňuje auditorský tým na možné genderové dopady a dále předkládá hlavní zjištění z výzkumu. Nakonec u každé oblasti představuje hlavní doporučení ke zjištěným problémům. Vše je tedy členěno velmi přehledně a dává společnosti jasný návod pro další práci.

Srovnání obou závěrečných zpráv dle obsahu navíc jasně vypovídá o fázi auditované organizace při implementaci politiky rovných příležitostí žen a mužů. Zatímco se první genderový audit zaměřil především na podporu „dalšího rozvoje

politiky rovných příležitostí a její komunikace napříč celou firmou“ (GA 2009: 9) včetně „úvahy nad ‘metatématy‘ prostupující celou problematikou rovných příležitostí či strategiemi další práce“ (GA 2009: 9)<sup>41</sup>, druhý genderový audit na základě poptávky zadavatelem (tj. Českou spořitelnou, a. s.) ověřoval především to „jakým způsobem dochází nebo by mohlo docházet k nabídnutí flexibility zaměstnaným a zda nastal posun ve vnímání diverzity napříč Českou spořitelnou, a. s. od posledního genderového auditu v roce 2009“ (GA 2013: 1). Navíc si auditoři/rky „stanovili cíl zhodnotit efekt již uskutečněných relevantních aktivit v oblasti rovných příležitostí“ (GA 2013: 1). To vše se zaměřením na dvě cílové skupiny – ženy ve věku 55+ a rodiče. Zatímco se první genderový audit snažil především vysvětlit důležitost jednotlivých témat s odkazem na rovné příležitosti žen a mužů, druhý genderový audit se vlivem zaměření pozornosti na rodiče a žen 55+ věnoval pouze těmto skupinám v konkrétních zkoumaných oblastech (např. mentoring)<sup>42</sup>.

Rozdíl mezi oběma zmíněnými audity byl dále v tom, že zatímco v prvním případě byl důraz v metodologii kladen především na kvalitativní sběr dat a v tomto vyznění je i *Závěrečná zpráva* (při prvním genderovém auditu nebylo umožněno realizovat dotazníkové šetření), druhý genderový audit se více věnuje statistikám a srovnáním číselných dat vycházejícím kromě firemních statistik také z dotazníkových šetření<sup>43</sup>. Dalším rozdílem mezi audity, který je třeba brát v potaz, je skutečnost,

---

<sup>41</sup> Auditorická společnost dostala od auditované společnosti plnou důvěru v zaměření auditu vzhledem k absentujícím předchozím zkušenostem České spořitelny, a. s. s genderovým auditem (Budway Strobach, rozhovor 3. 5. 2013).

<sup>42</sup> Jak uvedla při revizi textu Budway Strobach, bylo důvodem výběru těchto skupin osob reakcí na podmínku pro udělení grantu z ESF. Tento fakt ukazuje na dvousečnost nástroje podpory rovnosti žen a mužů na úrovni státu (viz 2.4), neboť na jedné straně je vyžadováno plnění určitých indikátorů, které zajistí věnování pozornosti této problematice, a na druhé straně stanovení této podmínky může vést v důsledku realizátory/ky projektů k omezení oblastí, kde je genderové rovnosti věnována pozornost.

<sup>43</sup> Zde je třeba upozornit na skutečnost, že získaná data a jejich interpretace postrádá ve většině případů genderový rozměr. Základním problémem je přitom absence statistických dat členěných na muže a ženy v případě rodičů. Dále je problémem těžko uchopitelná cílová skupina „ženy 55+“. Ačkoli auditorický tým v počátku práce deklaruje, že se bude zaměřovat na problematiku žen 55+, není toto dodrženo v celé práci. Problém je tedy metodologický. Zatímco fokusní skupiny byly skutečně vedeny se skupinou ženy 55+, dotazníkového šetření se účastnili také muži (dle proporcionálního zastoupení mužů v České spořitelně, a. s.). Předložené statistiky přesto nejsou členěny na muže a ženy a samotný jazyk užívaný při jejich popisu není genderově sensitivní (užíván je termín zaměstnanec/zaměstnanci). V prezentovaných datech se tak ztrácí genderový rozměr, neboť není jasné, kolik zaměstnanců/kyň například využívá flexibilní formy práce, nebo jaká je průměrná délka zaměstnání u České spořitelny, a. s. dle pohlaví, stejně tak se ztrácí avizovaný zájem o flexibilní formy práce dle pohlaví a další. Přitom právě sledování statistik podle pohlaví má být doporučením genderového auditu auditované společnosti k možnosti sledovat trendy a potřeby jednotlivých skupin zaměstnanců/kyň se zaměřením se na skupiny dlouhodobě znevýhodněné (v tomto případě ženy). Paradoxně jsou ve zprávě uváděny statistiky dělené dle pohlaví, pocházející ze zdrojů auditované společnosti). Navíc zaměření se na jednu „skupinu“, v tomto případě ženy, je možné považovat za kontraproduktivní, neboť právě nenabízí srovnání s názory mužů. Ti mají přitom stále nejčastěji na rozhodování největší podíl.

že zatímco se první genderový audit zaměřoval především na centrálu, druhý genderový audit se věnoval především krajským pobočkám.

Co se týká akčního plánu (nebo také doporučení), ten byl obsažen v obou auditorských zprávách. Akční plán přitom vždy odráží podobu (strukturu) samotných závěrečných zpráv. První genderový audit v akčním plánu nabízí shrnutí doporučení ze *Závěrečné zprávy*, které dále dělí na tzv. krátkodobá a dlouhodobá opatření (blíže viz Příloha 6.2). Toto rozlišení auditované společnosti umožňuje snáze rozmyslet další postup implementace opatření pro rozvoj politiky rovných příležitostí žen a mužů. Rozlišením navržených opatření totiž dává návod, která opatření je možné realizovat téměř bez nákladů a v krátkém časovém horizontu (například statistiky o výši mezd zaměstnaných dle pohlaví), nebo naopak, zavedení kterých opatření je třeba dlouhodobě připravovat a která mohou být současně finančně náročnější (např. podpora zaměstnanců/kyň s dětmi formou zřízení firemní školky apod.).

Druhý genderový audit potom především nejprve zmiňuje posun České spořitelny, a. s. v otázce implementace politiky rovných příležitostí žen a mužů od roku 2009 (tedy od prvního genderového auditu). Jak jsem dříve avizovala, budu se těmto posunům věnovat v následující výzkumné otázce. Dlužno doplnit, že závěrečná zpráva z druhého auditu jednak vypsala aktivity, které byly Českou spořitelnou, a. s. v mezi-auditním období splněny, a následně konkrétně definovala další doporučující kroky v akčním plánu. Tomu, která z doporučení prvního genderového auditu byla Českou spořitelnou, a. s. realizována, se budu věnovat v následující kapitole.

V této výzkumné otázce jsem identifikovala rozdíly a podobnosti mezi závěrečnými zprávami a akčními plány genderových auditů realizovaných pro Českou spořitelnu, a. s. V roce 2009 a na přelomu let 2012/2013. Jejich srovnání ukázalo na odlišnost metodiky obou auditorských společností a také na posun České spořitelny, a. s. v průběhu času v otázce politiky rovnosti příležitostí žen a mužů. Konkrétními aktivitami v této oblasti realizovanými v době mezi porovnávanými audity se budu zabývat v následující výzkumné otázce.

### **3.3.3 Třetí výzkumný okruh: Postup ČS, a. s. při prosazování rovných příležitostí v závislosti na GA 2009 a bez ohledu na něj**

V tomto výzkumném okruhu se zaměřím na to, jaká opatření zrealizovala Česká spořitelna, a. s. v oblasti prosazování rovných příležitostí žen a mužů v období mezi prvním a druhým genderovým auditem. Zajímat mě přitom bude, která doporučení byla zrealizována na základě doporučení *Závěrečné zprávy* z prvního genderového auditu (zvláště z části Akční plán), a která byla zrealizována na základě vlastní iniciativy České spořitelny, a. s. Případně uvedu, pokud zjistím, že byla doporučení zrealizována na základě více podnětů. Kromě představení jednotlivých doporučení a sledování zda pro jejich naplnění Česká spořitelna, a. s. vyvinula nějakou aktivitu, či jakých dosáhla výsledků, současně zhodnotím dopad této aktivity na genderovou rovnost. Na konci této podkapitoly potom zhodnotím přínos formulovaných doporučení pro firmu.

Než se budu podrobně věnovat jednotlivým doporučením *Závěrečné zprávy* z prvního genderového auditu, považuji za nezbytné v úvodu této kapitoly ještě zmínit kontext (zrealizovaných opatření), za kterého probíhal první genderový audit. První genderový audit byl totiž ve společnosti Česká spořitelna, a. s. zrealizován až poté, co auditovaná společnost již učinila zásadní kroky pro zlepšení situace, co se týká rovných příležitostí žen a mužů.

#### **3.3.3.1 Opatření realizovaná před prvním genderovým auditem**

Poté, co si skupina manažerek (úroveň B-1) uvědomila existenci skleněného stropu ve firmě, rozhodla se podložit své argumenty tzv. tvrdými daty. Po několika formálních debatách dobrovolné pracovní skupiny manažerek byla od HR oddělení vyžádána například data o počtu žen na manažerských pozicích, na mateřské dovolené, či v talentových programech (Budway Strobach, rozhovor 3. 5. 2013). Dále bylo touto skupinou zrealizováno dobrovolné dotazníkové šetření na intranetových stránkách o vnímání problematiky rovných příležitostí žen a mužů zaměstnanci/kyněmi napříč společností<sup>44</sup>. Na základě sesbíraných dat a argumentů (především finančních dopadů) představenstvo souhlasilo s ustavením programu Diversitas v čele s programovou

---

<sup>44</sup> Jednalo se o doplnění tří otázek týkajících se rovných příležitostí a genderu, které byly také přidány do průzkumu mezi zaměstnanci/kyněmi, který probíhá jednou za dva roky. Přitom výsledky ankety jsou tříděny podle pohlaví, což dle Budway Strobach (rozhovor, 3. 5. 2013) umožňuje „vidět, jak reagují (na změny – pozn. MČ) muži, jak reagují ženy.“ Současně realizace tohoto dotazníkového šetření umožňuje zjistit míru ztotožnění se zaměstnanců/kyň s touto politikou (Pavlík 2007b).

manažerkou Budway Strobach, což zajistilo dříve zmíněné tzv. organizační (institucionální) zabezpečení politiky rovných příležitostí žen a mužů ve firmě. Do programu byli kromě zakládající skupiny přizváni také top manažeři, kteří byli ustaveni jako ambasadoři programu (Budway Strobach, rozhovor 5. 3. 2013):

*...a pak jsme přizvali ty muže, protože zase když jsme s tím začínali, tak jsme se dozvídali, že to je babinec nebo ženský klub nebo banda feministek. Tak jsme řekli fajn, pojďme pozvat, zapojit, což je velmi důležité, zapojit mužský pohled. Ti muži jsou top manažeři na naší straně. Protože potřebujeme spojence, potřebujeme ambasadory, a takhle to fungovalo.*

Z této citace je patrné, že ženy jako skupina jsou stereotypně znevažovány a pro své činy potřebují nezářídka podporu mužů, kteří mají pro svá rozhodnutí mnohem širší společenskou podporu, která bývá mnohem méně, pokud vůbec, znevažována. Na druhou stranu zapojení mužů do programu Diversitas chápou jako velmi důležité jednak proto, že jsou to stále muži, kdo mají moc (jak plyne z jejich početního zastoupení v manažerských pozicích) prosadit změnu, současně jejich zapojení vyvolává také otevření otázek spojených například s aktivním otcovstvím, mentoringem žen a také možným zvýšením jejich genderové citlivosti, pokud se firma vydá směrem osvěty nejen v rovných příležitostech, ale také genderu jako takovém.

Konkrétními kroky, po ustavení programu Diversitas, byla v roce 2009 (před prvním genderovým auditem) implementace **antidiskriminační klauzule**, ve znění:

*V České spořitelně netolerujeme diskriminaci. Naším záměrem je zajistit všem členům našeho velkého týmu pocit náležitého ocenění a dát jim příležitost k tomu, aby mohli v plné míře přispívat k úspěchu naší banky a ku prospěchu všech klíčových cílových skupin: klientů, zaměstnanců, akcionářů a společnosti, v níž působíme. Oceňujeme přínos každého jednotlivce a respektujeme členy našeho týmu jako jedinečné osobnosti bez ohledu na jejich pohlaví, věk, rodinný stav, sexuální orientaci, pracovní způsobilost, rasu, barvu pleti, náboženské vyznání, politický názor, etnický původ, národnost, státní příslušnost.*

do všech strategických dokumentů České spořitelny, a.s., kterými je například „Výroční zpráva, CSR zpráva, Employee Value Proposition (náborové materiály) a je také na Inter- a Intranetových stránkách“ (Firma roku: Rovné příležitosti 2011 : 1, s. d.). Jak doplnila programová manažerka Diversitas při revizi textu, je antidiskriminační klauzule také součástí etického kodexu. Jako zásadní pro prosazování rovných

příležitostí žen a mužů je také přihlášení se k politice rovných příležitostí (nejen žen a mužů) jako součást firemní vize – „Zaměstnavatel první volby“. Navíc byly rovné příležitosti implementovány také do CSR strategie a firemní strategie, což deklaruje její přihlášení se k určitým hodnotám spojeným s politikou rovných příležitostí žen a mužů (viz dříve také Janišová a Křivánek 2013). Firemní strategie byla nadále aktualizována i s těmito prioritami, kde například pro rok 2010-2012 byla „podpora rovných příležitostí jednou ze strategických priorit“ (dotazník Firma rok 2011: 2).

Poté, co se banka rozhodla podpořit rovnost příležitostí oficiálně, zaměřil v první řadě program Diversitas svou pozornost na proces náboru zaměstnanců/kyň. Zajímal se například o to, jakým způsobem jsou vedeny pohovory (zda nejsou kladeny diskriminační otázky), dále se věnoval například genderově neutrální inzerci. Navíc začalo oddělení HR monitorovat uchazeče a uchazečky na manažerské pozice (Diverzita jako konkurenční výhoda v byznysu, s. d.). Bez ohledu na genderový audit byl potom v roce 2010 Českou spořitelnou, a. s. přijat reklamní koncept „balanced banking“, jehož cílem je, aby byli muž a žena zobrazováni na stejné pozici (Firma roku: Rovné příležitosti 2011, s. d.). Že se toto děje i v praxi dokládá Příloha 6.5<sup>45</sup>.

Dále se od počátku snažil program Diversitas **komunikovat změny** napříč celou firmou. Přitom podle Budway Strobach (rozhovor 3. 5. 2013) nestačilo pouhé zveřejnění informací o změnách na intranetu, „ale my jsme první rok dva museli vysvětlovat, proč vůbec to děláme“ (Budway Strobach, rozhovor 3. 5. 2013). Podpora komunikace politiky rovných příležitostí napříč firmou byla silně podpořena realizací prvního genderového auditu, který v této oblasti doporučil konkrétní kroky (viz dále). Dalším nástrojem pro prosazení rovných příležitostí žen a mužů bylo zavedení **pravidelného měření ukazatelů podle pohlaví**, od počtu matek a otců na rodičovské po počet žen v manažerských pozicích atd.

Další významnou aktivitou, kterou zrealizovala skupina Diversitas, bylo její rozšíření o podprogram ČÁP. Tento program vznikl s cílem přímo reagovat na velmi nízkou návratnost žen (rodičovskou čerpají v České spořitelně, a. s. především ženy) do zaměstnání po rodičovské. Přitom ztráta každé/ho zaměstnankyně/nce byla vyčíslena v rámci business case v průměru na 170 000 Kč (tj. náklady na nábor a vyškolení nové/ho zaměstnance/kyně). „A ČÁP vznikl jako snaha si zjistit ty důvody a odstranit

---

<sup>45</sup> Problémem však může být, že tato vzniklé vizuální materiály mohou jít ve svém důsledku proti genderové rovnosti, neboť mohou například klást přílišný důraz na heteronormativitu (viz Příloha č. 5).

*příčiny. Největší příčina byla (jak ukázal i první genderový audit – pozn. MČ) nedostatek komunikace mezi firmou a zaměstnankyní“ (Budway Strobach, rozhovor 24. 6. 2013). Jak vyplývá ještě dále, pokračovala Česká spořitelna, a. s. v realizaci programu ČÁP i v mezi-auditním období, přitom pro činnost tohoto programu čerpala také z podnětů prvního genderového auditu.*

Velkým přínosem pro podporu žen bylo také založení *Dámského investičního klubu České spořitelny*. Tento klub vznikl v roce 2008 s cílem podpořit klientky, které mají zájem investovat. Podpora spočívá především v poskytování vzdělávání ženám v této oblasti (Bosničová, Skálová, Kotková in Bosničová, 2012).

### **3.3.3.2 Opatření realizovaná na základě doporučení z prvního genderového auditu**

V kontextu, který jsem právě popsala, se v roce 2009 rozhodla Česká spořitelna, a. s. na základě vnějšího podnětu auditorské společnosti podstoupit genderový audit. Z výsledků jeho *Závěrečné zprávy* (a akčního plánu) vyplynulo několik doporučení. V rámci akčního plánu realizační tým tato doporučení rozdělil na **krátkodobá** (ta je možné realizovat v krátkém časovém horizontu s poměrně malými náklady) a **dlouhodobá**, tedy časově dlouhodobější a někdy i ekonomicky náročnější (blíže viz Příloha 6.2). V obou případech přitom zůstala zachována témata podle původního členění z analytické části (ale ne vždy byla využita všechna, tzn. ne ke každé oblasti bylo navrženo auditorským týmem doporučení). Kromě těchto doporučení z akčního plánu jsem navíc identifikovala ještě některá další, která jsem našla v analytické části zprávy. Co se týká samotných doporučení první *Závěrečné zprávy*, byla realizována následující<sup>46</sup>:

#### **Krátkodobá doporučení**

##### **Slad'ování práce a osobního života**

*Doporučujeme rozšířit vnímání konceptu slad'ování profesního a osobního života a otevřít flexibilní formy práce všem zaměstnancům (pokud to provozní podmínky umožňují).*

Program Diversitas začal po prvním genderovém auditu na základě předloženého doporučení realizovat celodenní workshopy v pobočkových sítích. Cílem těchto setkání bylo osvětlit flexibilní pracovní úvazky a samotný program Diversitas (a program

---

<sup>46</sup> Doporučení jsou pro potřeby práce přebírána doslovně a jsou pod konkrétní oblastí vyznačena kurzívou. Pokud se jedná o doporučení plynoucí z jiné části *Závěrečné zprávy* než Akčního plánu, je zde specificky uveden odkaz na citovaný zdroj.

ČÁP), který zprvu nebyl dle výsledků *Závěrečné zprávy* z prvního genderového auditu zaměstnanci/kyněmi zcela pochopen - "co a proč dělá" (informování o programu ČÁP vzešlo z doporučení, které je uvedeno pouze v rámci analytické části *Závěrečné zprávy*). Současně bylo cílem vysvětlit koncept diverzity, který byl zprvu chápán především jako snaha dostat více žen do vedoucích pozic. Postupně se podle Budway Strobach dařilo v rámci workshopů vysvětlovat, že koncept diversity je také o sladování a kariérním růstu atd. (Budway Strobach, rozhovor 3. 5. 2013). Pochopení konceptu diversity se v pojetí Budway Strobach liší (respektive je využíváno zkratkovitě) od původního významu konceptu, kterým je především odkaz k osobnostní rozmanitosti ve vztahu k věku, pohlaví, sexuální orientaci atd. (Chudáčková a Suchochlebová 2007).

*Rozšířit flexibilní formy práce i v pobočkách (najít vhodné typy FFP).*

Doporučení o potřebě nastavit systém, který umožní zaměstnancům/kyním snadněji zažádat a využívat flexibilní formy práce, nebylo firmou reflektováno ihned. Rozhodnutí o možnosti a formě sladování zaměstnanců/kyň zůstalo i po předložení doporučení v pravomoci manažer/ky. Odpovědnost za udělování FFP tedy dále zůstala na manažerovi/ce, aniž by dostal/a jasný návod, jaké může nabídnout FFP, aby to bylo možné pro danou pozici, a aby se to firmě vyplatilo. Jinak řečeno, chybělo systémové řešení na úrovni celé České spořitelny, a. s. Změna byla realizována až později, když Česká spořitelna, a. s. získala grant z ESF, který jí umožnil tuto změnu realizovat. Ačkoli podnětem pro realizaci projektu bylo především (Diversitas. Přehled programů 2013, s. d.) vyčíslit, zda se podpora FFP (a jakých) firmě vyplatí, umožní realizace projektu i zmíněnou systémovou změnu, neboť jednak dá jasný návod manažerům/rkám na to, jak FFP nabízet a za jakých podmínek, což, pokud bude dobře komunikováno napříč firmou, dá do rukou i nástroj zaměstnancům/kyním (ví, o co mohou žádat). Současně bude tato změna doprovázena školeními manažerů/rek, což povede ke zlepšení přístupu na úrovni individuální. I kdyby tedy zodpovědnost na přidělování FFP zůstala i nadále na manažerovi/rce (což se vzhledem k potřebě rozvržení práce jeví jako logické), bude již otevřen prostor pro vyjednávání na základě předem stanovených pravidel. Naplnit by se tak mělo v ideálním případě i doporučení o rozšíření možnosti využít FFP pro všechny zaměstnance/kyně, a to včetně poboček.

Zkráceně je tedy možné říci, že Česká spořitelna, a. s. zrealizovala, či začala v mezidobí genderových auditů realizovat opatření, která povedou k naplnění původních doporučení. Co se týká dopadu realizovaného opatření na genderovou



rovnost, je třeba zdůraznit, že samotná doporučení v rámci akčního plánu (ani jejich potřebnost) nejsou v této oblasti od auditorského týmu vysvětlena. Chybí zde tedy například upozornění, aby se flexibilní (hlavně zkrácené) úvazky nestaly pravidlem zvláště pro ženy, které jsou stále chápány jako primární pečovatelky, nebo doporučení, aby bylo osobám (převážně ženám) vracejícím se z práce doručováno postupně pracovní úvazek navyšovat, aby nedocházelo v důsledku realizace doporučení například k feminizaci chudoby, atd. (dříve viz 2.5.3.5.5).

*Spustit interní komunikační kampaň, která by vysvětlila smysl opatření na podporu rodičů. Vypracovat praktické příručky pro management pro uplatňování flexibilních forem práce či realizovat školení odpovídajících manažerských schopností.*

Další specifickou oblastí, ke které byla vznesena hlavní doporučení v rámci akčního plánu, byla opatření na podporu rodičů. Především pak na to, aby byl interně komunikován význam těchto opatření. Důvodem byl podnět z realizovaného auditu, který ukazoval na možné negativní vnímání rodičů jejich kolegy/němi například v případě potřeby péče o dítě v době nemoci. Auditorský tým opět jako zodpovědnou osobu identifikoval manažera/rku, který/á by podle zprávy měl/a motivovat tým k vzájemné podpoře mezi rodiči a nerodiči (GA 2009: 13). Česká spořitelna, a. s. na podnět reagovala spuštěním různých forem interní komunikační kampaně, jako je: "Intranet, adaptační školení, přes HR and HR Business Partners, dopisy zaměstnancům, firemní časopis, elektronický newsletter, osobní presentace, manažerské konference" (Firma roku: Rovné příležitosti 2011: 10, s. d.). Již před prvním auditem přitom začaly probíhat průzkumy pro vytvoření brožury pro rodiče *Jak na mateřskou, resp. rodičovskou dovolenou*. Pro manažery byla vytvořena v průběhu prvního genderového auditu publikace s názvem *Podpora matek a otců v České spořitelně (Program ČÁP)*.

*Dále se intenzivně zaměřit na integraci rodičů při návratu do práce a jejich zaškolení (vzdělávání).*

V rámci dříve zmíněného programu ČÁP začala být na základě doporučení ze *Závěrečné zprávy* z prvního genderového auditu také realizována (GA 2013: 38): "pravidelná setkání s rodiči na MD/RD v Praze a regionech." Setkání slouží ke shrnutí a představení nových událostí. Zejména je potom kladen důraz na příklady dobré praxe. To znamená, že jsou na setkání zváni rodiče-manažer/ka, kteří přítomné seznamují jak s vlastním příběhem při návratu do banky, tak také s vlastními postupy při návratu

svých podřízených. Součástí setkání potom bývá workshop na různá témata jako je například time management (Diverzita: flexibilní formy práce a sladování pracovního a osobního života, s. d.). V dokumentech jsem nedohledala zmínku o možnosti účasti zaměstnanců/kyň na pracovních školeních. Vždy byla zmíněna pouze školení či workshopy „pro rodiče“. Tuto skutečnost potvrdila při revizi textu i paní Budway Strobach.

Od prvního genderového auditu byl také zaveden nový systém návratu rodičů z mateřské a rodičovské. Kromě personálního odboru začali zaměstnanci/kyně před nástupem kontaktovat také svého manažera/rku. Tento systém má pomoci řešit dohodnutí možností návratu do zaměstnání (Firma roku: Rovné příležitosti 2011, s. d.)<sup>47</sup>. Česká spořitelna, a. s. kontaktuje v rámci programu ČÁP své zaměstnance/kyně již v průběhu mateřské a rodičovské, pokud o to sami projeví zájem. Závěr druhého genderového auditu ukázal, že se i přes propagaci programu napříč firmou dozvídají rodiče o programu ČÁP nejčastěji díky svým kolegyním/gům, tedy neformální cestou. To vypovídá o stále nedostatečné prostupnosti zásadních informací napříč firmou. Přesto je třeba opět říci, že se auditovaná společnost zaměřila i na realizaci tohoto doporučení, včetně vzdělávání rodičů. Problémem může být nepochopení (vycházející z nedostatečného vysvětlení významu) školení zaměstnanců/kyň. To Česká spořitelna, a. s. realizovala se zaměřením na téma rodičovství. Vzdělávání je však potřeba poskytovat rodičům především v pracovních záležitostech a umožnit jim tak snadný nástup zpět do zaměstnání.

*Zviditelnit rodičovskou roli mužů v komunikačních prostředcích jednak užitím jazyka (např. místo matky užívat rodiče), jednak například ve firemním časopise psát o mužích-otcích.*

V rámci doporučení souvisejících s přístupem k rodičům byla firma také motivována k tomu, aby začala věnovat v přiměřené míře (tedy ne heoricky) pozornost mužům-otcům, nikoli pouze matkám. V tomto ohledu byla navržena doporučení velmi povrchní. Auditorský tým totiž v podstatě předem vyloučil možnost vyššího podílu mužů na rodičovské se zdůvodněním proporčního zastoupení mužů a žen ve firmě. Auditorským týmem tedy nebyla navržena žádná pozitivní opatření pro vstup mužů

---

<sup>47</sup> Z dostupných textů není možné vyčíst, jak přesně komunikace probíhá, nicméně pokud je systém skutečně nastaven tak, že je na zaměstnanci/kyni, aby sám/sama obvolával/a svého/svou manažera/rku a personální oddělení, potom by zcela jistě stálo za zvážení, aby byl/a spíše zaměstnanec/kyně kontaktován/a bankou. Tím by Česká spořitelna, a. s. jako zaměstnavatel jasně deklarovala, že o své zaměstnance má zájem (v případě dohody o nástupu zpět do zaměstnání).

na rodičovskou. V České spořitelně, a. s. tak zůstal zachován přístup, že muži k odchodu na rodičovskou "Mají stejné podmínky a příležitosti jako matky" (Firma roku: Rovné příležitosti 2011: 8, s. d.), aniž by byly reflektovány možné stávající bariéry plynoucí například z firemní kultury, či individuálního stereotypního přístupu nadřazených ústího například až v diskriminační jednání.

Auditovaná společnost se také striktně držela doporučení daných auditovanou společností, tedy zavedla používání genderově neutrálního označení „rodič“ namísto matky (např. v dokumentu *Společenská odpovědnost firmy*, či v informačních brožurách o programu ČÁP). Přesto v některých zásadních dokumentech, jako je například *Zpráva o společenské odpovědnosti* (až do roku 2011, která je jako poslední veřejně dostupná ke dni 26. 3. 2014) označení matky (jako jediného rodiče) zůstalo zachováno. V poskytnutých dokumentech však (stejně jako ve všech dalších dokumentech, kromě nabídky nových pozic) přetrvává genderově nesensitivní jazyk typu "zaměstnanci", "klienti" atd., na jehož využívání nebyla v rámci *Závěrečné zprávy* firma upozorněna. Jak bylo zmíněno v teoretické části práce, je přitom správné využívání jazyka důležitou součástí neformálního vzdělávání v otázce rovných příležitostí žen a mužů a je proto nezbytné mu věnovat pozornost.

### **Vzdělávání a kariérní rozvoj**

*Rozvíjet nástroje kariérního rozvoje typu mentoring a koučing a soustředit se při jejich využívání také na rozvoj diverzity („a překonávání bariér a stereotypů u specifických skupin zaměstnanců, mezi které patří i ženy“ GA 2009: 16). V rámci programů pro rozvoj talentů zavést uplatňování koučingu.*

Z rozhovoru s Budway Strobach a dostupných dokumentů vyplynulo, že i toto doporučení vzala Česká spořitelna, a. s. velmi vážně a kromě mentoringu, který poskytuje od roku 2008 všem svým novým zaměstnancům/kyním, začala navíc poskytovat mentoring speciálně ženám v rámci různých programů, například v rámci leadership programu Minerva (2010-2011) pro manažerky v pobočkových sítích (Budway Strobach, rozhovor 24. 6. 2014). Navíc se ale zapojila také do mezifiremních, či mezinárodních programů, např. Equilibrium (tzv. crossbusiness mentoring pro ženy), kde je generální partnerkou British Chamber of Commerce. V návaznosti na doporučení auditu potom Česká spořitelna, a. s. zrealizovala program *Satori*, neboli mentoring pro ženy uvnitř spořitelny. Do tohoto programu se zapojilo „17 mentorek a mentorů a potom mentorované jsou ženy, které tady chtějí mít manažerskou pozici“

(Budway Strobach, rozhovor 24. 6. 2013). Doporučení z genderového auditu (a další podněty, jako mezinárodní spolupráce) se tak stalo podnětem pro realizaci mnoha rozličných opatření. Zcela jistě by tedy bylo přínosné, pokud by dříve auditorský tým upozornil, aby bylo sledováno, na jakých pozicích jsou ženy mentorované. Jak totiž ukázal výzkum Catalyst (2012b), jsou častěji mentorované ženy, nicméně na nižších pozicích než muži. To udržuje od určité pozice ve firmě existenci skleněného stropu.

Pro doplnění je ještě vhodné zmínit, že Česká spořitelna, a. s. nad doporučení auditu začala (nejen) skrze mentoring pro ženy propagovat svůj přístup k zaměstnankyním navenek. Konkrétně mentoringové programy pro ženy začala propagovat tím způsobem, že jejich (Diverzita: flexibilní formy práce a sladování pracovního a osobního života, s. d.): "Společným cílem je rozvoj manažerek, aby měly dostatek kompetencí a sebevědomí pro kariérní postup." Ženám však v postupu do vyšších pozic častěji než chybějící odvaha brání bariéry ve firmě (např. McKinsey&Company 2011). Toto je třeba reflektovat.

### **Odměňování**

*Provádění pravidelného monitorování výše platů se specifickým ohledem na gender, věk, délku setrvání ve firmě apod.*

Přestože Česká spořitelna, a. s. začala monitorovat výši platů mužů a žen (na pobočkách a v centrále zvlášť) již před příchodem auditorské společnosti, dostala od auditorského týmu doporučení, aby se na základě zjištěných nerovností mezi platy žen a mužů zaměřila více na zjišťování příčin těchto rozdílů. Mimo jiné dala auditované společnosti podnět, aby tyto statistiky prováděla také s ohledem na věk a dobu, po kterou jsou osoby ve firmě zaměstnány. Ačkoli z dostupných materiálů není možné určit, zda Česká spořitelna, a. s. tyto statistiky začala sledovat, jisté je, že začala sledovat vývoj mezd a jejich nesrovnalostí mezi muži a ženami dle pozice ve firmě (Firma roku: Rovné příležitosti 2011, s. d.). Současně nezávisle na doporučeních a Zprávě z genderového auditu začala nad rámec doporučení v roce 2009 sledovat odměňování žen a mužů v rámci výkonnostních kritérií manažerů/rek v oblasti Diverzity (součástí oblasti řízení lidí).

Nutno dodat, že rozdíl v odměňování nemusela mít u KPI všech manažerů/rek stejnou váhu, protože v rámci Diverzity byla měřena také jiná kritéria, například rozdíl ve mzdě u nových zaměstnanců/kyň na rozdíl od těch, kteří ve firmě

již nějakou dobu působí, či již dříve zmiňovaná návratnost rodičů z rodičovské a další. Přitom: "Nesplnění zvoleného kritéria se promítá do výsledného hodnocení za všechny měřené oblasti a má zásadní vliv na bonus manažera." (Firma roku: Rovné příležitosti 2011, s. d.). Kritéria Diversity byla v roce 2011 z KPI vyndána vzhledem ke změně systému řízení výkonnosti, který se ze seznamu konkrétních kontrolovaných oblastí změnil na profil manažera. V rámci něj je sice oblasti Diversity stále zahrnuta, ale již neposkytuje jasné úkoly, které by manažer/ka měl/a konkrétně splnit (Budway Strobach, rozhovor 3. 5. 2013). To, že se jednalo v případě nastavení kritérií oblasti Diverzity do KPI o krok správným směrem, potvrzuje i následný audit, který silně doporučuje jejich znovuzavedení. Jak si uvědomuje sama programová manažerka Budway Strobach (rozhovor, 3. 5. 2013): *"prostě tři roky byli manažeři nuceni začínat o tom přemýšlet. A pokud to není v těch KPI's tak samozřejmě jo je to hezký chodit na nějaký workshop, ale kdo mě bude kontrolovat. Takže to tu fungovalo."*

*Dalším pozitivním krokem by mohlo být transparentní zveřejňování obecné výše platů na jednotlivých úrovních v ČS. Vzdělávat manažerské pozice v tématicke rovného odměňování, rovných příležitostí atd., to přispěje ke zvýšení citlivosti a dodržování povinnosti zaměstnavatele zajistit rovné odměňování pro všechny zaměstnance.*

Na doporučení zveřejňovat na obecné úrovni výši platů na jednotlivých pozicích pro zvýšení transparentnosti reagovala Česká spořitelna, a. s. rovněž. Například na intranetu zveřejnila velikosti všech pracovních funkcí v *Katalogu pracovních funkcí* a současně jsou manažerům sdělovány "hodnoty tržního mediánu základní mzdy dané funkce" (Firma roku: Rovné příležitosti 2011: 10, s. d.). Odměňování se na základě stanovení jasných pravidel (např. splnění stanovených kritérií jednotlivých pracovníků/nic či manažerů/rek) jeví jako transparentní. Přesto je třeba zajistit a dále kontrolovat, aby byli rovně odměňováni všichni zaměstnanci/kyně. Tento požadavek odráželo další doporučení genderového auditu, které vyzdvihlo nutnost dále vzdělávat manažery/rky v otázce rovných příležitostí a rovného odměňování. Také za tímto účelem Česká spořitelna, a. s. pro manažery/rky realizovala na téma rovných příležitostí, diverzity atd. mnoho workshopů nejen na centrále, ale také na pobočkách (Budway Strobach, rozhovor 3. 5. 2013).

## **Komunikace, zpětná vazba a řešení stížností**

*Vzdělávat zaměstnance a především manažery v oblasti řešení stížností a specifických problémů, jako je (sexuální) obtěžování, diskriminace či šikana. Realizovat rozličné informační aktivity směrem k zaměstnancům zaměřené na zvyšování povědomí o možnosti řešení stížností a specifických problémů, jako je (sexuální) obtěžování, diskriminace či šikana. Do materiálů týkajících se řešení stížností zakomponovat specifické informace o obtěžování, sexuálním obtěžování, diskriminaci a šikaně a stanovit postupy, jak mají být tyto situace řešeny. Vzhledem k existenci odborového svazu a kolektivní smlouvy doporučujeme rozvinout spolupráci s odbory také na tomto poli.*

Co se týká oblasti řešení stížností, doporučil auditorský tým na základě prvního genderového auditu, aby se Česká spořitelna, a. s. více zaměřila na oblast obtěžování, sexuálního obtěžování, ale také diskriminace či šikany. V této souvislosti doporučil zaměřit se na **tři způsoby řešení** - informování a vzdělávání manažerů/ek a zaměstnanců/kyň (jak řešit stížnosti a konkrétní problémové situace), doplnění dokumentů obsahujících informace o stížnostech o vysvětlení dříve zmiňovaných oblastí (včetně stanovení postupů, jak mají být tyto situace řešeny) a rozvinutí spolupráce s odbory.

Co se týká **prvního** doporučeného postupu, naplnila jej Česká spořitelna, a. s. tak, že upořádala školení pro manažery/ky (1x 2010 a opět v 2011), a to formou workshopů, jejichž tématem byla "Diskriminace plus sladování práce a osobního života" (Firma roku: Rovné příležitosti 2011: 8, s. d.). O možném postupu při řešení šikany nebo obtěžování na pracovišti je zaměstnanec/kyně informován/a prostřednictvím mnoha rozličných informačních kanálů, např. skrze Etický kodex (Firma roku: Rovné příležitosti 2011: 3, s. d.). Jak doplnila při revizi textu Budway Strobach, probíhalo informování zaměstnanců také prostřednictvím interního ombudsmana.

**Druhým** doporučením auditorského týmu v této oblasti bylo, aby "Česká spořitelna do klauzulí a dalších materiálů věnujících se řešení stížností zakomponovala i informaci o obtěžování, sexuálním obtěžování, diskriminaci a šikaně a stanovila postupy, jak mají být tyto situace řešeny" (Genderový audit 2009: 18). Pozitivně přitom auditorský tým zhodnotil existenci *Antidiskriminační klauzule*, která vznikla ještě před prvním auditem. Ačkoli se mi nepodařilo zjistit, zda se na základě doporučení v dokumentech objevilo vysvětlení jednotlivých pojmů (které jsou však součástí *Antidiskriminačního zákona*), zcela jistě byly strategie a mechanismy při řešení stížností na zmíněné jednání popsány v kolektivní smlouvě, kde je uvedena informace o pozici

interního ombudsmana, na kterého se lze se svými stížnostmi obracet (specificky se tato informace týká stížností při propouštění), ale také je zde uvedena možnost obrátit se na odbory. Zaměstnanci/kyně se též mohou nově obracet přímo na manažerku pro etiku (Firma roku: Rovné příležitosti 2011, s. d.). Nicméně: "Zkušenost ukazuje, že se zaměstnankyně obrací přímo na diskusní platformu programu Diversitas na firemním intranetu, kde formou „blogu“ upozorňují na nevhodné praktiky v oblasti rovných příležitostí" (Firma roku: Rovné příležitosti 2011: 6, s. d.).

Nakonec bylo zrealizováno i **třetí** doporučení, tedy navázání spolupráce s odbory (informace o situaci o rovných příležitostech jsou předávány na společných workshopech, a pravidelně i na zasedání celopodnikového výboru odborů atd.), včetně rakouské odborové organizace (Firma roku: Rovné příležitosti 2011: 4, s. d.). Ještě je třeba zmínit, že v rámci dlouhodobých doporučení byl firmě komunikován také podnět k posílení pravomocí ombudsmana.

Toto opatření Česká spořitelna, a. s. zrealizovala pouze částečně. Jak dokládá výpověď Budway Strobach (rozhovor 3. 5. 2013), po prvním genderovém auditu se role interního ombudsmana změnila, především však v zařazení jeho pozice ve firmě. Od roku 2009 je totiž přeřazen z oddělení firemní komunikace pod již zmíněnou manažerku pro etiku (ta je ředitelkou sekretariátu kanceláře společnosti), se kterou úzce spolupracuje. Jeho pravomoci však zůstávají stejné. Je spíše mediátorem mezi znesvářenými stranami, než aby měl pravomoc rozhodovat o řešení sporů (Budway Strobach, rozhovor 24. 6. 2013). Současně, i přes jeho deklarovanou nestrannost, je evidentní jeho problematická situace v nestrannosti jakožto zaměstnance banky (Budway Strobach, rozhovor 3. 5. 2013). Ačkoli se tedy ani po doporučeních nezměnily jeho pravomoci, po realizaci prvního genderového auditu došlo ke zvýšení spolupráce mezi ním a manažerkou programu Diversitas, což je jistě krok správným směrem. Ombudsman se dokonce účastnil realizace workshopu „*pro HR poradce o diskriminaci, antidiskriminační zákon, co to může znamenat pro firmu a takový*“ (Budway Strobach, rozhovor 3. 5. 2013).

Pro doplnění je třeba upozornit na to, že v souvislosti s doporučením poskytnout ombudsmanovi větší pravomoci nebylo v *Závěrečné zprávě* auditorského týmu tematizováno jeho vzdělávání v oblasti rovných příležitostí žen a mužů. V této souvislosti stojí za zmínku, že zde současně také chybí návrh na kontinuální vzdělávání samotného týmu Diversitas například v otázkách gender problematiky.

## Dlouhodobá opatření

### Propouštění

*Zvážit rozvinutí programu outplacementu, kdy by firma pomohla najít vhodné pracovní místo člověku, který jí samotné nevyhovuje, ale má své pracovní kvality.*

Doporučení více rozšířit možnosti outplacementu nebyly v dostupných materiálech tematizovány. Pozornost této problematice nebyla věnována ani v rámci druhého genderového auditu. Důvodem může být skutečnost, že nebyl auditorským týmem vysvětlen důvod realizace této činnosti v souvislosti s rovností žen a mužů (součást CSR). Je tedy možné, že Česká spořitelna, a. s. po prvním genderovém auditu outplacement rozvinula, zcela jistě se ale aktivita nepromítla do činnosti programu Diversitas<sup>48</sup>. Pokud by tomu tak bylo, došlo by v rámci České spořitelny, a. s. k systematickému propojení oblasti rovných příležitostí a všech dalších oblastí činnosti. Přitom je metoda outplacementu, zvláště při hromadném propouštění (například při restrukturalizaci firmy, ke kterému docházelo v období mezi audity) s genderem spojena velmi úzce, zvláště pokud Česká spořitelna, a. s. zaměstnává nevyvážený počet mužů a žen (25 : 75). V případě propouštění většího množství žen by ve společnosti došlo k ještě většímu nárůstu jejich nezaměstnanosti (ČSÚ 2014b).

Nutno doplnit, že ačkoli není v dostupných dokumentech uvedena informace o realizaci outplacementu, věnuje propouštění (i hromadnému) s ohledem na pohlaví Česká spořitelna, a. s. pozornost. Nejenže sbírá statistiky o počtu propouštěných osob s ohledem na pohlaví, v případě hromadného propouštění spolu "*personální poradci a vedoucí regionálních center řeší společně s manažery veškeré propouštění a máme tak přehled o jaké propouštění se jedná, případně do něj můžeme předem zasáhnout*" (Firma roku: Rovné příležitosti 2011: 6, s. d.). Ačkoli tedy není možné říci, nakolik Česká spořitelna, a. s. věnuje pozornost outplacementu, je možné říci, že jistou pozornost propouštění má možnost věnovat již v jeho přípravě. Nakolik se tomu děje, není možné říci, neboť na toto téma neproběhl ve firmě v rámci žádného z auditů průzkum.

---

<sup>48</sup> Při revizi textu paní Budway Strobach potvrdila, že Česká spořitelna, a. s. nerealizuje outplacement.



*Sledovat, zda nedochází k propouštění zaměstnanců během rodičovské dovolené.*

Česká spořitelna, a. s. dle výše zmíněného sleduje důvody propouštění zaměstnanců/kyň. Z dostupných materiálů ale není jasné, jak má zabezpečeno, aby nedocházelo k propouštění zaměstnanců/kyň v průběhu mateřské či rodičovské. Velkým přínosem v této oblasti jsou zcela jistě školení a informační workshopy, či informační brožury nebo informace na intranetu pro manažery/rky, kteří ve svém týmu mají osoby na rodičovské.

Samotné doporučení auditorského týmu se nezakládá na konkrétních zjištěních z auditu, nebo alespoň tato zjištění nejsou v závěrečné zprávě popsána. Z tohoto pohledu se tedy jedná o doporučení ad hoc. To může být důvod, proč mu není věnována Českou spořitelnou, a. s. pozornost. Jak se ukázalo v závěrečné zprávě z druhého genderového auditu, nejsou stále sledovány důvody odchodu rodičů z firmy v době, kdy by se měli vrátit zpět. Závěrečná zpráva druhého auditu také upozorňuje na vyvarování se hromadného propouštění rodičů zvláště proto, jakou politiku (prorodinnou) v současné době Česká spořitelna, a. s. propaguje.

### **Sladování práce a osobního života**

*Zviditelnit rodičovskou roli mužů. Například zorganizovat den otců, nebo umožnit mužům-otcům vybrat si zvláštní druh dovolené.*

Doporučení o nabízení benefitu *Volna pro otce* jsem se věnovala již v kapitole 3.3.1.1 *Analýza koncepčního modelu a východisek* jako problematickému a ve svém důsledku majícímu možný negativní dopad na rovnost žen a mužů. V této části bych chtěla poznamenat, že Česká spořitelna, a. s. opatření zrealizovala (5 dní placeného volna pouze pro otce, které je možné čerpat do 3 měsíců dítěte se 100 % náhradou mzdy), aniž by řešila jakákoli jiná opatření v podpoře rodičovské role mužů (vyjma užívání genderově korektního jazyka v tomto případě), přesně tak, jak měla doporučeno od auditorského týmu. Jak jsem zjistila z rozhovoru s Budway Strobach (3. 5. 2013), nebylo podnětem pro realizaci *Dne volna pro otce* pouze doporučení z prvního genderového auditu, ale také účast Budway Strobach na jedné konferenci, kde byl den otců prezentován jako dobrá praxe (tzv. best practice) jiné banky. Zavedení bonusu pro otce (i adoptivní) potom neprocházelo procesem schvalování více osob (nebo například gender mainstreamingem), ale pouze schválením žádosti programové manažerky generálním ředitelem. Tento konkrétní případ ukazuje na nezbytnost gender

mainstreamingu a je podnětem pro jeho zavedení při realizaci dalších opatření. Doporučení implementace gender mainstreamingu v rámci *Závěrečné zprávy* z prvního genderového auditu absentovalo.

*Pokud by Česká spořitelna uvažovala o nějaké další podpoře rodičů, bylo by možné ji realizovat formou finančního příspěvku na hlídání dětí. Přesto doporučujeme provést v této otázce interní průzkum, protože současný babyboom způsobuje situaci, kdy je spíše větší problém vůbec sehnat místo ve školce, než toto místo zaplatit.*

Mezi dlouhodobými doporučeními se dále objevila také další podpora rodičů poskytnutím benefitu - příspěvek na hlídání dětí. Jak jsem již diskutovala již dříve, nemusí mít opět toto opatření v případě zavedení systému kafeterie pozitivní dopad na rovnost žen a mužů. Souhrnně lze říci, že zatímco ženy (matky) příspěvek využijí na zajištění péče o dítě, v případě mužů či nerodičů obecně bude příspěvek využit na osobní zájmy, což rodičům (především ženám v České spořitelně, a. s.) nedorovná nevýhody spojené s péčí.

Po prvním genderovém auditu firma skutečně zavedla nejprve jen příspěvek na péči o dítě (GA 2013), jehož výše postupně roste (srov. s Diverzita: flexibilní formy práce a sladování pracovního a osobního života, s. d.). Průběžně však také eviduje zájem o firemní školku (Diversitas. Přehled programů 2013, s. d.) a záměr na její zřízení je pravidelně diskutován (Diverzita jako konkurenční výhoda v byznysu, s. d.). Podle výsledků druhého genderového auditu ale také začala pracovat na přípravě prvním auditem navrhovaného systému kafeterie, "který má umožnit vybrat si z pestřejší nabídky benefitů" (GA 2013: 22). V této zprávě opět, stejně jako v případě prvního genderového auditu, chybí zhodnocení možného genderového dopadu. Druhý genderový audit se soustředí konkrétně na skupiny rodičů a osob 55+, čímž může být opomíjen komplexní vhled na problematiku rovných příležitostí žen a mužů.

*Rozvíjet antistresový program a uvést jej z poboček i do dalších částí firmy. Zvážit způsoby snižování stresové zátěže.*

Doporučení poskytnout zaměstnaným osobám antistresový program bylo realizováno jak v centrále, tak na pobočkách. Na tomto doporučení je zajímavé především to, jak je toto téma vnímáno programovou manažerkou. Při mém dotázání se na to, jak chápe Budway Strobach propojení stresové zátěže a genderové rovnosti, se mi dostalo následující odpovědi:

*Takhle, 85 % pracovníků v pobočkových sítích jsou ženy a ony jsou ty, které jsou pořád pod tlakem, aby splnily obchodní plán. Bez ohledu na to, zda měly či neměly děti, to byly právě ženy, které hodně řešily slad'ování, například ve smyslu péče o domácnost. Zase to je moje osobní vnímání, že ta role ta je ženská (Budway Strobach, rozhovor 3. 5. 2013).*

Tento výrok jednak naznačuje, že jsou to ženy, které se v důsledku jejich umístění na nízkých pracovních pozicích nejčastěji setkávají se stresem, navíc jsou v důsledku genderových stereotypů nejčastěji zodpovědné nejen za péči o děti, ale obecně za chod domácnosti, což jejich stresovou zátěž ještě zvyšuje.

Poslední věta, tak jak byla vyřčena, ve mně při analýze vyvolala dojem genderové nesensitivity, využitím slova role. Jak jsme si však následně s komunikační partnerkou vyjasnily, nebyla „role“ Budway Strobach využita ve smyslu „genderové role žen“ odkazující k domnívané přirozenosti. Komunikační partnerka při revizi textu upřesnila, že jejím cílem bylo spíše upozornit na to, že v obchodních pozicích (tj. na pobočkách), kde je hodně stresu, je zaměstnána většina žen. Dodala také, že je cílem České spořitelny, a. s. tuto situaci změnit a vyvážit počet žen a mužů nejen na pobočkách (to vyplynulo i ze *Závěrečné zprávy* auditu roku 2009).

Jako pozitivní krok při realizaci antistresových programů vnímám skutečnost, že byla s účastnicemi/ky antistresových programů probírána témata typu "jak říct ne" nebo upozorňující, že "nemusí zvládnout úplně všechno" (Budway Strobach, rozhovor 3. 5. 2013). Tematizace těchto témat, ačkoli nevím, do jaké míry byla probírána z genderového hlediska, může pomoci ženám uvědomit si, že tyto „jejich povinnosti“ (dané společensky), které je stresují, nejsou (pouze) jejich, a že za jejich plnění nenesou primární zodpovědnost.

### **(Nejen) genderová diverzita**

*Zavést aktivity na podporu vstupu žen do vedoucích pozic:*

- *workshopy s úspěšnými manažerkami, které by pro ostatní ženy mohly působit jako vzory a mentorky.*
- *networking, který vlastně již funguje v rámci skupiny Diversitas.*
- *rotace práce jakožto nástroj rozvoje a vzdělávání.*
- *stínování.*

Doporučení týkající se aktivit, které by pomohly ženám do vyšších pozic, do určité míry navazují na předchozí aktivity, tedy **workshopy** realizované v rámci programu ČÁP. Těchto workshopů se vždy účastní (jak již bylo uvedeno dříve) některá manažerka. Ta představí mimo jiné svou vlastní zkušenost s návratem do zaměstnání po rodičovské. I tuto formu prezentace žen jako úspěšných manažerek je možné vnímat jako naplnění stanoveného doporučení, ačkoli je opět spojováno s pečovatelskou rolí ženy (nicméně v pozici vedoucí zaměstnankyně). To může mít pozitivní dopad v tom smyslu, že ostatním ženám ukáže, že je jednak firma otevřená tomu, aby sladily svůj osobní a pracovní život a současně ukáže, že mít děti pro firmu není překážkou k tomu, aby žena byla manažerkou, či zastávala jinou významnou funkci. Na druhé straně je otázkou, a zde bude především záviset na konkrétní prezentaci vlastní situace konkrétní manažerkou, zda nepovede k podpoření genderových stereotypů ve smyslu, že žena musí umět zastat především role matky a manželky, aby měla nárok stát se úspěšnou zaměstnankyní a přitom nebyla považována za "kariéristku", či "krkavčí matku". V tomto smyslu je vhodné, aby byly vzdělávány především manažerky, které budou prezentovat ostatním ženám, v otázce genderu a rovných příležitostí a aby, zvláště pokud jsou prezentovány jako vzory, byly schopné genderové sensitivity a podporovaly zaváděnou politiku rovných příležitostí.

Co se týká dalšího doporučení, **networkingu**, to bylo realizováno více způsoby. Přitom právě v rámci programu Diversitas, konkrétně programu ČÁP, tyto aktivity vznikly již před realizací prvního auditu (manažerky B-1). Po realizaci auditu k síťování docházelo zvláště v pobočkách, kde se ženy scházely na workshopech ke sladování pracovního a rodinného života. Síťování žen probíhalo ale také na zcela jiné úrovni, a sice v rámci dalších (i mezinárodních) programů ve spolupráci s dalšími firmami (Budway Strobach, rozhovor 24. 6. 2013).

Co se týká dalšího doporučení podporujícího vstup žen do vedoucích pozic, tedy tzv. **rotace práce**, toto opatření nebylo realizováno. Zdůvodněním, které poskytla programová manažerka, bylo, že rotace práce jako taková v rámci firmy nefunguje

(Budway Strobach, rozhovor 3. 5. 2013). Jak jsem ale zjistila z auditorské zprávy, rotace práce je v některých případech využívána, nicméně není využívána na základě formalizovaných pravidel<sup>49</sup>. Není ji tedy možné využít, jak zdůvodnil své doporučení auditorský tým, k rozvoji talentu či možnosti si vyzkoušet jiný druh práce a "zjistit, na kterou pozici se lidé hodí nejvíce" (GA 2009: 15). Genderový audit v analytické části dokonce doporučuje teprve "Připravit strategii rotace práce a zakomponovat ji jako nedílnou součást do plánů vzdělávání a kariérního rozvoje" (GA 2009: 16). Auditorským týmem i přes rozsáhlý popis rotace práce nebylo vysvětleno, z jakého důvodu je rotace práce výhodná právě pro dorovnání příležitostí žen a mužů. I to může být důvodem, proč program Diversitas tuto otázku nezačal "zodpovídat" jakožto odlišnou jeho pracovní náplní.

*Pracovat s tématem „služebního věku“: na dlouhodobé zaměstnance nezapomínat a nabízet jim možnosti kariérního a odborného rozvoje, který také může zabránit „vyhoření“ a stagnaci.*

Téma služebního věku bylo skupinou Diversitas přetransformováno do otázky age managementu. Otázky ohledně vyhoření a stagnace nebyly v dostupných materiálech zvlášť tematizovány. Budway Strobach obě témata vnímala jako totožná: "To jsme dělaly networking. Začaly jsme dělat akce pro ženy na téma služebního věku, jako age management, a další " (Budway Strobach, rozhovor 3. 5. 2013). Konkrétní kroky týkající se age managementu budu zmiňovat v kapitole 3.3.3.4.

### **Vzdělání a kariérní rozvoj**

*Zpracovat dlouhodobou strategii a filosofii ČS v oblasti kariérního rozvoje a růstu a přístupnit ji všem stávajícím i nově příchozím zaměstnancům a zaměstnankyním.*

Toto doporučení samo o sobě v rámci dlouhodobých opatření zcela ztrácí svůj význam, neboť je vytrženo z kontextu. Vychází přitom z dříve jmenovaného doporučení podpořit nástroje typu mentoring a koučing za účelem dostat ženy do vyšších pozic. V rámci tohoto doporučení se tím také zcela vytratil genderový aspekt, který byl dříve uveden u stejného doporučení v analytické části. Je jím důraz kladený na to "aby strategie kariérního růstu byly rozvíjeny i s ohledem na překonání společenských bariér

---

<sup>49</sup> Jak doplnila Budway Strobach při revizi textu, je rotace práce využívána spíše ad-hoc.

*a genderových stereotypů. Jejich součástí by také mělo být zpracování komunikačních strategií zaměřených na výběr do manažerských pozic tak, aby se tyto informace dostaly ke všem relevantním osobám bez ohledu na pohlaví, věk atd." (GA 2009: 16). Vynechání těchto informací z Akčního plánu, stejně jako záměnu konkrétních kroků vedoucích k naplnění doporučení za doporučení, chápu jako zbytečné matení auditované společnosti, neboť tento způsob výkladu doporučení znepřehledňuje postup při naplňování akčního plánu. Podle dostupných materiálů nebyla strategie kariérního růstu dosud zpracována.*

### **Společenská odpovědnost firmy**

*Dále rozvíjet CSR aktivity firmy směrem k občanské společnosti a snažit se podporovat projekty, které mají vysoký obecně prospěšný potenciál a které by jinak složitě hledaly finanční podporu. V rámci hlavních oblastí podpory vyhledávat a iniciovat projekty zaměřené na podporu rovných příležitostí žen a mužů.*

Ačkoli Česká spořitelna, a. s. podporuje v rámci CSR různé projekty (CSASb, [cit 17. 3 .2014]), nejsou mezi nimi přímo zaměřené konkrétně na rovnost žen a mužů. V rámci grantového programu Nadace České spořitelny, a. s. ale podporuje Česká spořitelna, a. s. například aktivní život seniorů(ek), či péči o osoby s mentálním postižením (podobně jako v době realizace prvního genderového auditu). Podporou obou programů tak Česká spořitelna, a. s. může nepřímo přispívat k podpoře rovnosti žen a mužů. Do určité míry je tedy možné říci, že Česká spořitelna, a. s. naplnila i toto doporučení.

### **3.3.3.3 Doporučení Závěrečné zprávy nad rámec akčního plánu**

Kromě akčního plánu byla Česká spořitelna, a. s. na některé nedostatky upozorněna pouze v analytické části *Závěrečné zprávy*. V rámci akčního plánu potom již nebyla auditorským týmem vyzdvižena. Cílem této podkapitoly je proto zjistit, zda Česká spořitelna, a. s. realizovala také tato doporučení. Pokud by se totiž ukázalo, že opatření realizována nebyla, ukazovalo by to na důležitost Akčního plánu (nad ostatní částí *Závěrečné zprávy*). Dále uvádím jednotlivá doporučení, která byla zmíněna v analytické části, zatímco v Závěrečné části zprávy již nebyla vyzdvižena:

*...v případě jedné pobočky - byli do ní nabíráni především muži, aby přinesli větší rozmanitost do převážně ženského týmu. Oceňujeme snahy o rozvoj diverzity, ale pokud banka/manažeři využívají nástrojů pozitivní akce, měli by je používat ve prospěch mužů i žen (a dalších skupin).*

Přestože auditorský tým vyzdvihl oblast nábory zaměstnanců/kyň již v úvodu analytické části s drobnými výhradami a dále k ní neměl žádná doporučení, auditovaná společnost se přesto po auditu ještě více na tuto oblast zaměřila. Auditorský tým měl výhrady především k tomu, že i přes transparentní a formalizovaný nábor (tak jak jej vyhodnotil auditorský tým) dochází stále k nerovnostem v zacházení s muži a ženami (GA 2009: 9). Ačkoli auditorský tým přímo neřekl, kdo (ze které pracovní pozice) nerovné způsoby zacházení praktikuje, v kontextu předložení zprávy vyznívá, že se jedná především o manažery/rky. Ti mají totiž dle auditorského týmu poslední slovo v rozhodování. Konkrétně se výtky týkaly přetrvávajících předsudků o schopnostech žen a mužů (a potřebě jejich ne/podpory do vyšších pozic) a také toho, že v případě jedné pobočky byli přijímáni zvláště muži s odůvodnění potřebnosti diverzity. Zde auditorský tým upozornil na problém při chápání pozitivního opatření, pokud by se dělo opět pouze ve prospěch mužů. Opatření byla realizována prostřednictvím realizace školení manažerů/rek.

Jak doplnila Budway Strobach, pramení špatná aplikace pozitivního opatření především z jeho nepochopení (Budway Strobach, rozhovor 3. 5. 2013). Česká spořitelna, a. s. na tyto výtky reagovala jednak tím, že začala realizovat kurzy pro manažery/rky. Jejich cílem přitom bylo "posílení jejich dovedností v oblasti výběru nových zaměstnanců (...) Součástí tohoto kurzu jsou rovněž tzv. rovné příležitosti a informace o výhodách rozmanitých týmů" (Dotazník, firma roku 2011). Současně Budway Strobach (rozhovor 3. 5. 2013) doplnila, že se v souvislosti s pozitivními opatřeními a při prosazování rovných příležitostí vyhýbá konceptu kvót "protože to je bráno jako provokace, ale spíš se snažíme říct, proč je to dobrý" (Budway Strobach, rozhovor 3. 5. 2013). Opatrnost při vyjadřování se byla patrná také z jejího textu připravovaného do jedné publikace. Jelikož jsem od Budway Strobach obdržela draft tohoto článku, měla jsem možnost nahlédnout do textu v režimu změn, což mi umožnilo všimnout si některých zajímavých procesů a sebekorektury při jeho psaní. Jako nejzajímavější jsem přitom chápala právě zmínku o prosazování žen do vyšších pozic. Konkrétně text vypadal takto: *"Prvořadým cílem je získat, rozvíjet a udržet talentované zaměstnance jakéhokoliv genderu, věku či původu, a poskytnout jim nástroje a podporu*

*pro profesionální rozvoj a dosahování manažerských pozic*" (Diverzita jako konkurenční výhoda v byznysu, s. d.). Po dotazu Budway Strobach na tuto úpravu textu mi bylo sděleno:

*Jak jsem řekla na začátku, že lidi si tady mysleli, že naším cílem je, abychom měli ženu na vrchu, a že to je náš jediný cíl a za to jediné bojujeme. To není ten první cíl. Samozřejmě ale chceme vytvořit podmínky pro všechny, zejména pro ženy, které chtějí růst dál, protože nejenom tady existuje skleněný strop. Přestože, ženy pořád říkají, že nepotřebují kvóty, bojují o to samé (Budway Strobach, rozhovor 24. 6. 2014).*

Z citace je vidět, že ačkoli si jsou osoby prosazující rovné příležitosti vědomy potřeby rovných příležitostí žen a mužů, je jejich úkolem „prodat“ zaváděnou politiku co nejlépe<sup>50</sup>. Vyhýbají se tak (nejen) feministickým konceptům. Jak jsem již zmínila dříve, je pravděpodobně možné přesvědčit o těchto konceptech především skrze čísla a statistiky (na což upozornila například Reinharz 1992), zvláště potom skrze zisk.

*Tyto předsudky jsou samozřejmě celospolečenským jevem a potýká se s nimi řada firem. Nelze očekávat rychlou změnu, protože jde o hluboce zakořeněné představy, jejichž vyvracení je pro řadu lidí nepříjemné. Doporučujeme tedy použít citlivé, v podstatě osvětové kampaně a práci na rozvoji firemní kultury. Tipy na komunikaci rovných příležitostí uvádíme na konci zprávy z auditu.*

V analytické části bylo dále uvedeno doporučení týkající se komunikace rovných příležitostí napříč firmou. Návod, jak toto téma komunikovat se zaměstnanci/kyněmi firmy přitom auditorský tým poskytl ještě v rámci analytické části *Závěrečné zprávy*. Ke komunikaci začal využívat tým program Diversitas různých cest, ať se jedná o již zmiňované workshopy, informace na intranetu či ve firemním časopise a další. Lze říci, že doporučení ohledně komunikace byla realizována. Současně probíhaly již před auditem zavedené průzkumy o spokojenosti zaměstnanců/kyň, a to každé dva roky. Do těchto průzkumů byly po genderovém auditu doplněny některé otázky na téma rovných příležitostí (Firma roku: Rovné příležitosti 2011, s. d.). Samotný průzkum o vnímání rovných příležitostí v bance byl realizován již v roce 2008 jako "vstupní" dotazník k této problematice. Dle slov Budway Strobach se jednalo o "amatérský dotazník" ve smyslu dosavadní nezkušenosti s tématem a vytváření dotazníků (viz výše).

---

<sup>50</sup> Jak doplnila při revizi textu Budway Strobach, bylo současně účelem vymazání textu „a dosahování manažerských pozic“ také to, že ne každý/á může být manažerem/rkou, protože Česká spořitelna, a. s. potřebuje také běžné zaměstnance/kyně.



*Dále doporučujeme vytipovat si strategické partnery v širším managementu (ženy i muži), kteří jsou nakloněni genderové diverzitě, a s jejich pomocí toto téma propagovat dále do firmy.*

Jako další doporučení, které však nezaznělo v akčním plánu, bylo vyhledávání osob - manažerů/rek, které by zaštitily téma rovných příležitostí žen a mužů. Tímto krokem by mohlo dle auditorského týmu dojít k propagaci tématu (konkrétně žen ve vedení) napříč firmou. Česká spořitelna, a. s. na toto doporučení reagovala tak, že do programu Diversitas pozvala zástupce/kyně manažerů/rek z různých oblastí činnosti banky, přitom: „Každá bankovní divize je zastoupena mužem - tzv. ambasadorem - v programu Diversitas, což je důležité pro maximálně objektivní přístup v rozvoji tohoto programu a zejména pro prosazování idejí a záměrů programu napříč bankou“ (Firma roku: Rovné příležitosti 2011: 3).

Jak vyplynulo z druhého genderového auditu, není možné se spokojit se jmenováním těchto členů/nek, ale je třeba pravidelně zjišťovat míru zapojení ambasadů/rek do programu. Konkrétně auditorský tým druhého genderového auditu doporučil: "Reaktivovat síť ambasadů a ambasaderek pro jednotlivé programy" (GA 2013: 31). I toto doporučení bylo realizováno.

*Je to pochopitelné, protože manažerská práce je náročná, zaměstnankyně třeba během rodičovské chtějí zvolnit, ale možná by bylo vhodné hledat jiný způsob než snížení pozice (například na zkrácený úvazek).*

Zmíněné doporučení souvisí s již dříve prezentovaným doporučením týkajícím se zavedení flexibilních pracovních úvazků, upozorňuje navíc na propojenost poskytování flexibilních forem práce a situaci žen ve vedoucích pozicích (navíc v souvislosti s mateřstvím). Doporučení bylo zrealizováno prostřednictvím mnoha dříve zmíněných akcí zvláště potom při realizaci projektu financovaného z ESF, jehož klíčovými aktivitami je mimo jiné vyškolení manažerů/rek v oblasti flexibilních forem práce, systematizace možnosti využívání flexibilních forem práce a další.

#### **3.3.3.4 Opatření realizovaná nad rámec doporučení z prvního genderového auditu**

Opatřením, které Česká spořitelna, a. s. zavedla, aniž by je *Závěrečná zpráva* z prvního genderového auditu doporučila, bylo dříve zmíněné začlenění indikátorů podporujících program Diversitas (mezi nimi především návratnost rodičů z mateřské či rodičovské, počet zrealizovaných školení na téma diverzity, či osobní závazky manažera/rky v této

oblasti) mezi tzv. **KPI**, neboli výkonnostní kritéria manažerů/rek (Firma roku: Rovné příležitosti 2011, s. d.). Cílem tohoto opatření bylo motivovat manažery/ky k aktivní komunikaci s rodiči a docílit tak jejich návratu v průběhu, či po ukončení rodičovské. Důvodem pro zavedení tohoto výkonnostního kritéria byla skutečnost, že se podle interních průzkumů z rodičovské vracelo ke svému původnímu zaměstnavateli, tedy České spořitelně, a. s. pouze 12% rodičů<sup>51</sup>. Nástroj pro podporu, nebo spíše realizaci rovných příležitostí (nejen) žen a mužů byl zaveden v roce 2009 a fungoval do roku 2011, kdy došlo ke změně způsobu měření výkonnosti a specifická KPI pro reintegraci rodičů a další byla vyndána (Budway Strobach, rozhovor 3. 5. 2013).

Jak vyplynulo z rozhovorů s Budway Strobach, realizovala Česká spořitelna, a. s. v mezidobí genderových auditů další opatření týkající se politiky rovných příležitostí (a dále také souvisejících témat, tedy věku a zdravotního postižení zaměstnaných osob, ačkoli spojitost s genderem VBS nevidí – viz dále), která nebyla součástí doporučení prvního genderového auditu. Příkladem je věnování pozornosti **osobám starším 55 let**, specificky potom ženám v této věkové kategorii. Před prvním genderovým auditem firma implementovala problematiku věku zaměstnanců/kyň nejen do *Strategie 2010-2012* programu Diversitas, ale také do své *CSR strategie*, kde se hlásí k politice age managementu. V samotném genderovém auditu realizovaném Gender studies, o. p. s. problematika starších osob není příliš zmiňována, konkrétně se jí auditorský tým věnuje pouze v případě tématu diverzity, kde ovšem na základě výsledků výzkumu zmiňuje především téma věku služebního. V rámci doporučení potom doporučuje v souvislosti s věkem sledovat výši platů zaměstnanců/kyň (GA 2009). Přesto, že problematice zaměstnávání osob 55+ nebyl v prvním genderovém auditu věnován prostor, byl v roce 2012-2013 zrealizován v jedné z divizí pilotní program s názvem „Sova“.

Cílem tohoto programu bylo dle Budway Strobach (rozhovor 24. 6. 2013): *„nabídnout zaměstnancům školení na měkké dovednosti, prezentační dovednosti, zvyšování sebevědomí, a tak.“* Prostřednictvím fokusní skupiny byly zjišťovány konkrétní potřeby žen i mužů v této věkové skupině, poté následovaly dvoudenní workshopy, jejichž tématem bylo například sladování pracovního a osobního života žen a mužů se zaměřením na regiony včetně možností využití různých forem flexibilních forem práce (GA 2013). Důvodem pro vznik tohoto programu byl především

---

<sup>51</sup> Tento údaj byl zjišťován, jak upřesnila Budway Strobach při revizi textu, v letech 2005-2007.

demografický ukazatel stárnutí obyvatelstva v České republice a rostoucí počet zaměstnaných osob ve věku 55+ napříč celou bankou. Dříve zmiňovaný grant z ESF OP LZZ umožnil České spořitelně, a. s. pokračovat v rozvoji tohoto programu i dále. V rámci získaného grantu byla pozornost směřována především na: „*skupinu ženy 55+ jako nejvíc ohroženou na pracovním trhu a to nejen ve spořitelně, ale to je všeobecně*“ (Budway Strobach, rozhovor 24. 6. 2013).

Dalším podprogramem programu Diversitas, který vznikl v roce 2011 (v mezidobí genderových auditů) je program Transition, který se specializuje poskytování stáží a zaměstnávání osobám se zdravotním postižením. Hlavním cílem bylo zvýšit počet těchto zaměstnanců/kyň (GA 2013). Ačkoli byl program Transition včleněn pod program Diversitas (tedy byl vnímán jako součást prosazování diverzity a rovných příležitostí), nerefletoval možný genderový aspekt.

### **3.3.3.5 Shrnutí zjištění z třetího výzkumného okruhu**

Cílem třetí výzkumné otázky bylo zjistit, jaká opatření byla Českou spořitelnou, a. s. realizována v období mezi lety 2009 a 2013, tedy mezi prvními dvěma genderovými audity, které si nechala vypracovat. Mou ambicí přitom nebylo zjistit, jaký byl dopad realizace těchto opatření ve výsledcích, ale pouze, zda byly realizovány aktivity vedoucí k jejich naplnění. Případně mě zajímalo, jaká doporučení společnost realizovala nad rámec *Závěrečné zprávy* a akčního plánu.

Je evidentní, že kompletní srovnání vývoje by bylo možné pouze v ideálním případě, kdy by jednak firma neprobíhala organizačními změnami (a bylo tedy možné měřit pokrok, například počtem žen a mužů ve vedoucích pozicích), ale také pokud by byl genderový audit realizován na základě jednotné metodiky a měl podobné zadání. To se v tomto případě nestalo. Současně je třeba doplnit, že na realizaci jednotlivých opatření měly (a vždy budou mít) vliv také další faktory, jako je například míra osobní angažovanosti osob zapojených do realizace těchto opatření, stejně tak také vliv účasti firmy v soutěžích nebo jejích zástupců/kyň na konferencích, kde se sdílí příklady dobré praxe, zapojení se do různých projektů či výzkumů apod.

Česká spořitelna, a. s. realizovala v době mezi dvěma audity mnoho opatření. Většina z nich přitom vycházela z doporučení daných auditorským týmem GA 2009. Ačkoli nebylo z dostupných dat v některých případech možné zjistit realizaci, či míru realizace některých navržených doporučení, je zřejmé, že genderový audit pomohl České spořitelně, a. s. v zavedení mnoha důležitých opatření vedoucích k podpoře

rovnosti žen a mužů. Konkrétně se potom ukázalo, že Česká spořitelna, a. s. realizovala (pokud se k realizaci rozhodla na základě reálných možností firmy) navržená doporučení vždy dle zadání (včetně doporučení obsažených pouze v analytické části *Závěrečné zprávy*), tedy pokud měla od auditorského týmu jasný návod. V případě, že návod neměla, zrealizovala doporučení po svém. Současně není možné říci, že by Česká spořitelna, a. s. podnikala kroky k rovným příležitostem pouze na základě genderového auditu. Mnohá opatření vyšla z jejich vlastních nápadů, přitom mezi nejvýznamnější patří zahrnutí kritéria Diverzity do KPI. Z analýzy této výzkumné otázky tedy především vyplývá, že poskytnuté informace (bez ohledu na jejich kvalitu) Česká spořitelna, a. s. dokázala plně využít, ačkoli vzhledem k formě poskytnutých informací z počátku tápala v postupu (viz dále).

### **3.3.4 Čtvrtý výzkumný okruh: Význam genderového auditu**

Poslední výzkumný okruh shrnuje zjištění všech předchozích okruhů v tom smyslu, že na základě dříve realizované analýzy dokumentů (vč. přepisu rozhovorů s programovou manažerkou Budway Strobach) podává obraz o významu prvního genderového auditu realizovaného Gender studies, o. p. s. ve společnosti Česká spořitelna, a. s. Zájem v této výzkumné otázce je směřován především k tomu, zda a jakým způsobem pomohly závěry genderového auditu (v závěrečné zprávě včetně akčního plánu) k uchopení problematiky rovných příležitostí žen a mužů a problematiky genderu Českou spořitelnou, a. s. a jak závěry a doporučení přispěly k realizaci konkrétních opatření realizovaných Českou spořitelnou, a. s. v období mezi prvním a druhým genderovým auditem. Pozornost je potom také speciálně věnována významu genderového auditu pro programovou manažerku Diversitas, paní Budway Strobach, která již od počátků tematizování této problematiky v České spořitelně, a. s. a především ze své pozice programové manažerky byla ve sledovaném období nejvíce zaangażována do realizace opatření pro podporu rovných příležitostí žen a mužů. Nakonec se také v této kapitole pokusím na základě zjištění z analýzy (především prvního genderového auditu) navrhnout několik vylepšení, která, domnívám se, mohla za sledované období posunout Českou spořitelnu, a. s. ještě dále, než je v otázkách rovných příležitostí nyní.

### 3.3.4.1 Význam genderového auditu z pohledu programové manažerky Diversitas

Vzhledem k tomu, že programová manažerka Diversitas, paní Budway Strobach, stála u zrodu tohoto programu a byla zodpovědnou za jeho vedení až do doby realizace druhého genderového auditu (tedy v letech 2008 až 2013), chápala jsem ji při realizaci výzkumu jako klíčovou osobu, která mi bude schopna podat nejkompexnější obraz o postupu České spořitelny, a. s. v prosazování politiky rovných příležitostí. Současně jsem ji vnímala jako nejvíce zaujatou pro realizaci politiky rovných příležitostí ve firmě. Realizované rozhovory s ní tak pro mě byly velmi významným vodítkem jak při seznamování se s firmou jako takovou, tak také s konkrétními nástroji realizovanými za účelem prosazování rovných příležitostí žen a mužů. Především z důvodu její zodpovědnosti za program Diversitas (včetně jeho podprogramů) a tedy vysoké osobní angažovanosti, chápu věnování prostoru významu genderového auditu pro Budway Strobach jako zásadní, protože ten měl být především podpůrným nástrojem „pro ni“ (ale samozřejmě také pro celý tým programu a celou firmu) v její další práci.

Jak Budway Strobach uvedla v jednom z našich rozhovorů, ocitla se na pozici programové manažerky Diversitas v podstatě náhodou. Tj. při nástupu do České spořitelny, a. s. neaspirovala na tuto pozici a problematiku genderu a rovných příležitostí nikdy dříve příliš nepromýšlela. Jak ve stejném rozhovoru uvedla: *„Já jsem tenkrát taky nevěděla, co je genderový audit. Takže i pro mě to byla docela nová oblast. Dá se tedy říci, že jsem s tím programem vyrostla společně, protože když jsem začínala, tak jsem nevěděla nic, ale hodně jsem četla, (...)“* (Budway Strobach, rozhovor 3. 5. 2013).

Význam genderového auditu Budway Strobach spatřovala především v tom, že poskytl externí a tedy objektivní náhled na aktivity, které dosud skupina Diversitas realizovala a přiblížil, kde zůstal prostor pro další rozvoj. Komunikační partnerka si byla totiž vědoma, jak ostatně vyplynulo i předchozí citace, že je třeba se v této oblasti vzdělat a získat pro prosazování politiky rovných příležitostí systematický přístup (Budway Strobach, rozhovor 3. 5. 2013). V tomto smyslu tak z jejího pohledu byla realizace genderového auditu jednak důležitá v tom, že potvrdila správnost dosud realizovaných kroků, kterými si tým projektu Diversitas dříve nemusel být zcela jistý, ale také podpořila Českou spořitelnu, a. s. v realizaci dalších aktivit.

Než představím význam genderového auditu v souvislosti se skutečně realizovanými aktivitami v České spořitelně, a. s. v politice rovných příležitostí, považuji za nezbytné ještě představit koncepční východiska Budway Strobach při promýšlení a realizaci této politiky. Cílem je ukázat, na jakých východiscích jí realizovaná politika rovných příležitostí stojí, což může mít na samotná realizovaná opatření, kromě dalších faktorů, nemalý význam.

Konkrétně jsem při rozhovoru s Budway Strobach narazila na nesoulad v chápání konceptu genderu s jeho ve feministickém diskurzu běžně užívaným výrazem. Důvodem nepochopení může být jazyková bariéra, neboť rodilým jazykem komunikační partnerky je angličtina, ve které je pojem gender s pojmem pohlaví neztídka zaměňován. Budway Strobach koncept genderu využívala v průběhu celého rozhovoru zcela běžně, což se v jeho průběhu zdálo jako velmi pozitivní, neboť jsem to vnímala jako jasnou orientaci v problematice rovných příležitostí žen a mužů. Teprve, když se v rozhovoru objevilo několik momentů, které jsem chápala jako ne příliš sensitivní (viz některé citace výše), rozhodla jsem se zeptat, jak komunikační partnerka chápe koncept genderu. Zjistila jsem, že tento koncept moje komunikační partnerka využívá jako ekvivalent k pojmu pohlaví. Jako zdůvodnění užívání pojmu gender přitom uvedla, že ho vnímá jako korektnější označení, které z diskuse (například o kvótách) nevynechává ani muže, ani ženy. Pro Budway Strobach tak využívání konceptu genderu znamená lepší vyjednávací pozici, která je pravděpodobně reakcí na odtažitý přístup české veřejnosti k akcím, které by mohly mít spojitost s feministickým myšlením například ve smyslu podpory žen k dosažení rovnosti žen a mužů (viz dříve v kapitole 3.3.3.3). Koncept rovných příležitostí potom komunikační partnerka vztahovala především obecně k rovným příležitostem zahrnujícím rovnost na základě pohlaví, věku, zdravotního stavu atd. Na rozdíl od konceptu gender tak koncept rovných příležitostí vnímala jako širší pojem (Budway Strobach, rozhovor 24. 6. 2013).

Záměnu významu konceptu gender za pohlaví (respektive za genderovou neutralitu) vnímám jako problematickou zvláště při realizaci opatření, která mají za úkol vyrovnávat především genderově stereotypní myšlení a tak bourat genderové nerovnosti (a nerovnosti mezi muži a ženami ve společnosti). Především zde proto vidím hlavní nedostatek *Závěrečné zprávy prvního* genderového auditu, který by měl vysvětlit základní koncepty související s genderovým auditem. Ačkoli je první genderový audit realizovaný společností Gender studies, o. p. s. nazýván „Auditem rovných příležitostí“,

je evidentní, že si realizační tým v určitém smyslu uvědomuje genderový přesah, který v určitém smyslu bagatelizuje, neboť v úvodu auditorský tým *Závěrečné zprávy* říká:

*Genderový audit nebo audit rovných příležitostí se orientuje na vnitřní organizační procesy z genderové perspektivy, tedy vyhodnocuje podporu rovných příležitostí žen a mužů ve firmě. Jeho cílem je zhodnotit stávající situaci, ocenit dobré praxe a nabídnout cestu ke zlepšení v problematických oblastech (GA 2009: 7).*

Právě samotná definice či záměna genderového auditu za audit rovných příležitostí zmíněná jako problematická již v úvodu této práce může být příčinou nerozlišování těchto konceptů komunikační partnerkou. Nedostatečné vysvětlení konceptů ze strany auditorského týmu (zvláště při realizaci prvního genderového auditu) přitom může mít paradoxně negativní dopad na prosazovanou firemní politiku rovných příležitostí. Vzhledem k absenci genderové sensitivity by totiž mohla naopak upevňovat genderové stereotypy. Takovým příkladem je podpora zkrácených pracovních úvazků bez artikulace možného dopadu odlišné míry jejich využívání muži a ženami. Znalost problematiky rovných příležitostí a genderu by realizačnímu týmu zcela jistě pomohla při správné implementaci navržených opatření a usnadnila by tak i evaluaci vlastních postupů při realizaci doporučení vycházejících z pera auditorského týmu.

#### **3.3.4.2 Význam genderového auditu pro společnost Česká spořitelna, a. s.**

Společnost Česká spořitelna, a. s. realizovala v době mezi genderovými audity mnoho aktivit, kterými pokračovala v cestě za poskytnutím pracovního prostředí vycházejícího z konceptu rovných příležitostí žen a mužů svým zaměstnancům a zaměstnankyním. Většina z těchto aktivit, jak ukázala analýza dokumentů v předchozí výzkumné otázce, přitom byla reakcí právě na doporučení auditorského týmu prvního genderového auditu realizovaného ve společnosti Česká spořitelna, a. s.

Česká spořitelna, a. s. zrealizovala, či začala realizovat, v období mezi dvěma audity téměř všechna doporučení daná genderovým auditem, včetně těch, které byly uvedeny pouze v analytické části (tj. chyběly v akčním plánu), a v některých případech také dokonce pouze na základě příkladů dobré praxe (např. genderově sensitivní označení pozic, Allianz) uvedených v závěrečné zprávě. Jak ale dále vyplynulo z předchozí analýzy, realizace jednotlivých doporučení postrádá ucelený postup. Spíše než cestou systémové změny se Česká spořitelna, a. s. po prvním genderovém auditu vydala cestou realizace jednotlivých doporučení plynoucích ze *Závěrečné zprávy*

na základě nahodilého postupu. Jak vyjádřila sama programová manažerka (Budway Strobach, rozhovor 24. 6. 2013): *“potom jsme samozřejmě dostali seznam těch doporučení a řekli jsme si, čím můžeme začít, co má smysl a jakým způsobem to můžeme realizovat. Takže já bych řekla, že jasný plán jsme natolik neměli. To bylo spíš si vzít těch několik nápadů, které nám připadaly smysluplné a realizovatelné“* a navíc nám *„částečně Gender studies, jako ta organizace, která pro nás udělala ten audit, dávala nějakou zpětnou vazbu a konzultace.“* Navržením jednotlivých doporučení auditorskou organizací, dá se říci, vedlo k opomenutí koncepčního a systémového uchopení (zarámování) celé problematiky politiky rovných příležitostí žen a mužů a její implementace do všech oblastí a fází procesů firmy (viz dříve zmiňovaný gender mainstreaming).

Dále je třeba zmínit, že akční plán obsažený v závěrečné zprávě byl pouze souhrnem doporučení vykopírovaných z její analytické části rozdělených do činností splnitelných v krátkém časovém horizontu a činností dlouhodobějších. Jednotlivá doporučení v tomto formátu často ztrácela původní význam, neboť tímto způsobem došlo ke ztrátě mnoha cenných informací (obsažených v analytické části *Závěrečné zprávy*), jako je kontext, genderová dimenze, či záměna doporučení za návod, jak realizovat jiné doporučení. Ačkoli se tímto způsobem mohla doporučení stát pro auditovanou společnost nepřehlednými, či mohla být realizována v jiném smyslu (než byla auditorským týmem zamýšlena), poradila si s tímto auditovaná společnost poměrně bez problémů<sup>52</sup>.

V této souvislosti je ještě potřeba zmínit nejen to, jakým způsobem byla auditované společnosti předkládána doporučení, ale také koncepční pojetí celé *Závěrečné zprávy*. Je zřejmé (a vyplynulo to již z předchozích výzkumných otázek), že zvolené auditované oblasti byly vybrány velmi nahodile a především se týkaly oblasti personální politiky (případně se prolínaly s dalšími dříve zmíněnými oblastmi), než aby byla snaha auditované společnosti genderový audit realizovat komplexně

---

<sup>52</sup> Jako ideální se jeví takový akční plán, který jasně stanoví v rámci firemní strategie konkrétní cíle včetně vytipování konkrétních aktivit, které povedou k realizaci těchto cílů. Dále je třeba stanovit i termíny splnění těchto cílů a určení zodpovědných osob (skupin) za jejich realizaci (při schválení akčního plánu vedením společnosti je potom možné vyžadovat spoluúčast jednotlivých oddělení či divizí při realizaci politiky rovných příležitostí, např. kontrolou využívání genderově sensitivního jazyka ve firemních dokumentech). Součástí akčního plánu by také mělo v ideálním případě být vyčíslení možných nákladů jednotlivých aktivit (analýza nákladů, viz výše). Neméně důležitou součástí by mělo být také stanovení indikátorů k jednotlivým aktivitám, které usnadní zhodnocení naplněnosti stanovených aktivit. Příkladem takového akčního plánu je Akční plán k naplnění národní strategie ochrany práv dětí 2012 – 2015 (MPSV s.d.)



(tzn. poznání kontextu, ve kterém auditovaná společnost působí; zjišťování cílů společnosti a jejich reflexe s ohledem na politiku rovných příležitostí žen a mužů; odlišení procesů od nastavených struktur banky a další; komunikační strategie formální a neformální včetně jejího komplexního zabezpečení na „institucionální“ úrovni). Také tento nekomplexní přístup (srov. s Pavlík 2007a), ze kterého potom vycházela jednotlivá nekoncepční doporučení, pravděpodobně způsobil jednak nejistotu v postupech a jejich realizaci, ale především nedošlo k tomu, aby Česká spořitelna, a. s. dostala podnět rozšířit zodpovědnost za politiku rovných příležitostí do celé firmy po úrovni strukturální.

Ustavení programu Diversitas je jistě v tomto ohledu vhodným začátkem, neboť do určité míry zaručuje „institucionální“ ukotvení této politiky v rámci firmy. Na druhou stranu může existence „pouze“ toho programu vést k situaci výše zmíněné, a sice že zodpovědnost za prosazování politiky rovných příležitostí leží především na pracovní skupině programu Diversitas. Prosazování této politiky ale musí být systém komplexním, kde všichni (nebo spíše většina osob) pochopí a následně přijmou (nebo na základě vlastního přesvědčení nepřijmou) tuto politiku jako součást svých, respektive firemních hodnot. Jinak řečeno ustavení programu Diversitas (které bylo neproblematicky auditorským týmem pochváleno a přijato jako vhodné) může být v jistém smyslu dvousečné, protože indikuje odlišení této problematiky od „dalších“ firemních aktivit. To přesto, že politika rovných příležitostí je tématem horizontálním a s jako takovým by mělo být zacházeno (ideálně v podobě gender mainstreamingu).

Postavení programu Diversitas (ač je součástí kanceláře společnosti<sup>53</sup>) jakožto speciálního týmu zajišťujícího ono „institucionální“ zajištění politiky rovných příležitostí vyplynulo právě z analýzy realizovaných doporučení. Opatření jsou totiž až na výjimky realizována nejčastěji v „nových oblastech“, to znamená, že nezasahují do dříve nastavených systémů (např. vzdělávání manažerů/rek), případně slouží jako doplnění některých aktivit firmy (např. aktivní integrace rodičů, rozšíření flexibilních forem práce). Rozhodně ale politika rovných příležitostí ještě není součástí všech realizovaných aktivit (viz gender mainstreaming), jako je její přítomnost ve všech rozhodovacích procesech (konkrétně vyhodnocování možných dopadů konkrétních

---

<sup>53</sup> Zajímavou informací, kterou při revizi textu doplnila paní Budway Strobach je skutečnost, že ihned po jejím odchodu do vídeňské Erste, byl program Diversitas přesunut zpět pod úsek HR. Otázkou je, zda ke zhoršení pozice programu došlo v souvislosti s odchodem paní Budway Strobach. Pokud by tomu tak bylo, ukazovalo by to na nedostatečné institucionální zabezpečení politiky rovných příležitostí v rámci firmy, které padá (resp. jeho pozice je snížena) s odchodem člověka prosazujícího tuto politiku.

rozhodnutí na rovnost žen a mužů a další). O „odtržení“ aktivit programu Diversitas od dalšího dění ve firmě (jako celku) je viditelné také například v tom, která doporučení nebyla na podnět auditorského týmu prvního genderového auditu realizována – např. „Zpracovat dlouhodobou strategii a filosofii ČS v oblasti kariérního rozvoje a růstu a zpřístupnit ji všem stávajícím i nově přichozím zaměstnancům a zaměstnankyním“ (GA 2009: 22), nebo „Připravit strategii rotace práce a zakomponovat ji jako nedílnou součást do plánů vzdělávání a kariérního rozvoje“ (GA 2009: 22).

Význam genderového auditu jako takového spočíval kromě realizace konkrétních doporučení dovnitř firmy také v tom, že kromě osvěty zaměstnanců/kyň (včetně vedoucích pracovníků/ic) v oblasti rovných příležitostí žen a mužů měl pozitivní dopad také v jistém smyslu na celou společnost. Příčinou je pozitivní komunikace rovných příležitostí nejen směrem k potenciálním zaměstnancům/kyním, ale také k zákazníkům/nicím účastí České spořitelny, a. s. prostřednictvím svých zástupkyň/ců na soutěžích (např. Firma roku 2011), ale také konferencích, kde byla opatření České spořitelny prezentována jako příklady dobré praxe a zcela jistě se tak stala podnětem pro realizaci opatření na podporu rovných příležitostí i pro další firmy (viz poskytnuté PowerPoint prezentace).

V neposlední řadě se stal první genderový audit podnětem pro realizaci následného genderového auditu. Některá doporučení plynoucí ze *Závěrečné zprávy* začala být realizována díky získané finanční podpoře z ESF v rámci projektu „Diverzita: flexibilní formy práce a sladování pracovního a osobního života“. Součástí tohoto projektu byla téměř ihned po jeho zahájení právě realizace druhého genderového auditu, který společnosti poskytl přehled o situaci ve firmě (především byla pozornost věnována skupinám osob 55+ a rodičům). V návaznosti na genderový audit byl dále realizován business case a analýza nákladů a zisků<sup>54</sup> (dále jako „cost-benefit analysis“). Cílem analýzy mělo být zjištění nákladů na zavedení a realizaci různých forem flexibilních pracovních úvazků včetně aktualizace dat o nákladnosti nábory a vyškolení nových zaměstnanců/kyň, nákladů na pracovní neschopnost, úspor na školeních při dřívějším návratu rodičů z rodičovské atd. (Budway Strobach rozhovor 3. 5. 2013):

---

<sup>54</sup> Cost-benefit analysis je „metoda pro evaluaci čistého ekonomického dopadu projektu“ (MVCR 2009: 388).

*To jsou kalkulace, na které čekáme, protože to bude důležitá informace. Říct přesně, kolik zavedení flexibilních pracovních úvazků stojí, nebo naopak kolik může ušetřit, zda je jejich zavedení reálné a které formy jsou nejvhodnější, zda částečné úvazky, práce z domova, sdílená pracovní místa a tak dále.“ protože „musíme nějak dokázat, že nabídnout flexibilní formy práce konkrétním skupinám se nám vyplatí. (...) Výsledkem toho všeho by měly být jasné pokyny jak na to, (...) a nejdůležitější je ten business argument, který řekne, že pokud se budeme snažit, aby se ženy vrátily, a nabídneme jim flexibilní pracovní úvazky, ušetříme peníze. To je to co chce každý slyšet.*

Důvodem pro realizaci business case a cost-benefit analysis bylo tedy především to, že program Diversitas na svém počátku identifikoval důležitost těchto ukazatelů jako argumentů ke změně směrem k představenstvu společnosti (viz dříve zmiňované téma preferovaných ekonomických argumentů, kapitola 2.1.3.5). *„Protože už viděli tady je nějaký problém a ten problém nás stojí peníze. A to změnilo tu dynamiku, takže s tím jsme začínali, protože to bylo velmi konkrétní, měli jsme čísla, mohli jsme to měřit a pak najednou to bylo (pro představenstvo – pozn. MČ) relevantní“* (Budway Strobach, rozhovor 3. 5. 2013).

Cílem projektu OP LZZ je dále vytvořit pro Českou spořitelnu jasné *„pokyny a návod jak co dělat přesně podle toho“* (Budway Strobach, rozhovor 3. 5. 2013)<sup>55</sup> ve vztahu k flexibilním formám práce. Účelem realizace projektu je tedy především *„vytvořit ucelený a funkční systém flexibilních forem práce (zkrácené úvazky, sdílená pracovní místa, práce z domova a klouzavá pracovní doba) a připravit přehlednou metodiku pro zaměstnance a manažery“* (CSASd, Projekt Diversita [cit 15. 3. 2014]).

---

<sup>55</sup> Rozhovorem 3. 5. 2013 skončil můj sběr dat vzhledem k přesunu mé komunikační partnerky do centrální pobočky Erste Group ve Vídni. Zmiňované materiály jsem tedy již nedostala.

## 4 ZÁVĚR

V diplomové práci jsem se zabývala významem genderového auditu pro společnost Česká spořitelna, a. s. Za tímto účelem jsem jednak podrobně analyzovala *Závěrečnou zprávu* z prvního genderového auditu včetně akčního plánu (a tedy navržených opatření) a dále jsem zjišťovala, jaká doporučení byla na základě *Závěrečné zprávy* prvního genderového auditu realizována. Současně jsem také sledovala, jakým způsobem byla navržená doporučení auditorským týmem prezentována a zda byly reflektovány možné dopady těchto doporučení na genderovou rovnost. Všimla jsem si ale také toho, zda Česká spořitelna, a. s. realizovala některá opatření na podporu genderové rovnosti, která jí nebyla doporučena auditorským týmem.

Jak jsem zjistila při analýze dostupných dokumentů, zrealizovala Česká spořitelna, a. s. v období (nejen) mezi dvěma genderovými audity mnoho aktivit a opatření, které přispěly k podpoře rovných příležitostí žen a mužů ve firmě. Velmi významnou měrou k tomu přitom přispěla realizace prvního genderového auditu v této firmě. Závěry a doporučení auditorského týmu se pro firmu staly jednak potvrzením o správnosti dosud „neodborně“ realizovaných aktivit, slovy programové manažerky „vnesly objektivitu“, ale především auditované společnosti poskytly podněty pro další práci. Podněty, které vzešly ze *Závěrečné zprávy*, mimo jiné vedly k realizaci druhého genderového auditu. Přitom právě opakování genderových auditů je velmi důležité, neboť dává zpětnou vazbu k činnostem realizovaným na cestě za genderovou rovností.

Jak ukázala tato práce, staly se podněty auditorského týmu pro auditovanou společnost významným zdrojem inspirace pro realizaci nových opatření. Vzhledem k tomu, že Česká spořitelna, a. s. víceméně svědomitě uskutečňovala navržená doporučení, je vhodné ohlédnout se ještě krátce za kvalitou těchto doporučení. Zásadním nedostatkem, který jsem identifikovala při analýze *Závěrečné zprávy* z prvního genderového auditu, bylo nekoncepční pojetí této zprávy. Problematický přitom byl nejen formát předložené zprávy, ale také nedostatečné pokrytí auditovaných oblastí při realizaci genderového auditu. V *Závěrečné zprávě* jsem tak zcela postrádala komplexní uchopení problematiky genderové rovnosti a také jasný návod (návrh na přesný postup) na prosazování politiky rovných příležitostí napříč firmou. Auditorský tým se totiž při auditu zaměřil pouze na vybrané oblasti, které byly především výběrem z oblasti tzv. personální politiky (viz výše). Chyběl zde především

návod na zavedení nástroje gender mainstreamingu, či pozitivních opatření a dalších. Často se jako problém objevovalo i nedomýšlení možných negativních důsledků auditorským týmem navržených opatření, na genderovou rovnost. To bylo zvláště problematické, neboť současně nebyla auditovaná společnost dostatečně poučena (ba naopak byla v případě konceptů genderová rovnost a rovnost žen a mužů auditorským týmem mystifikována) o konceptech genderu, genderové rovnosti a dalších, jejichž znalost je pro prosazování vhodných nástrojů při implementaci genderové rovnosti zásadní.

Závěrem bych ještě jednou velmi ráda poděkovala paní Budway Strobach a České spořitelně, a. s., že politiku rovných příležitostí (nejen) žen a mužů vzali na vědomí, ale také ji aktivně prosazují a svou činností tak přispívají nejen k rozvoji vlastní firmy, ale také k rozvoji celé společnosti. Vzhledem k tomu, že je Česká spořitelna, a. s. součástí nadnárodní korporace, je příhodné se domnívat, že její činnost bude mít pozitivní dopad i za hranicemi České republiky. To dokazuje již nyní přechod paní Budway Strobach do mateřské společnosti Erste bank, kterou jednání její dceřiné společnosti inspirovalo, a o prosazování politiky rovných příležitostí rovněž projevila zájem.

## 5 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

Arnold, M. 1869. *Culture and anarchy*. London: Smith, Elder & Co.

Asklöf, C., Hedman, B., Strandberg, H., Wenander, K. E. 2003a. *Příručka na cestu k rovnosti žen a mužů*. [online]. Praha: MPSV. [cit. 19. 5. 2013] Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/953/na\\_cestu.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/953/na_cestu.pdf)

Asklöf, C., Strandberg, H., Wenander, E. 2003b. *Proč a jak vypracovat plán rovnosti žen a mužů*. [online]. Praha: MPSV. [cit. 16. 4. 2013] Dostupné z: [http://www.esfcr.cz/file/8351\\_1\\_1/download/](http://www.esfcr.cz/file/8351_1_1/download/).

Bartošová, Z. 2007. „Efektivní dárcovství firem.“ In Machovcová, K. (ed.). *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže: sborník textů*. [online]. Praha: Gender Studies. [cit. 16. 5. 2013] Pp. 42-44. Dostupné z: [http://aa.ecn.cz/img\\_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/naklady\\_a\\_zisky.pdf](http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/naklady_a_zisky.pdf)

Blickhäuser, A., von Bargen, H. 2007. *Genderové nástroje/Gender toolbox*. [online] Berlin: Fit pro gender mainstreaming. [cit. 12. 4. 2014]. Dostupné z: [http://www.gendertoolbox.org/toolbox/toolboxCZ/Tschechische%20Version/5CZMaterialien/PDF\\_cz/5.1.1%20Gender%20Mainstreaming\\_cz.pdf](http://www.gendertoolbox.org/toolbox/toolboxCZ/Tschechische%20Version/5CZMaterialien/PDF_cz/5.1.1%20Gender%20Mainstreaming_cz.pdf)

Bobek, M., Boučková, P., Kühn, Z. (eds.). 2007. *Rovnost a diskriminace*. [online] Praha: C. H. Beck. [cit. 12. 3. 2014]. Pp. 1-32. Dostupné z: <http://www.eui.eu/Personal/Researchers/mbobek/docs/RaD%20-%20kapitola%201.pdf>

Bosničová, N. 2008. „Praktické tipy pro firmy v oblasti rovných příležitostí žen a mužů.“ In Jachanová Doleželová, A. *Rovné příležitosti do firem: třetí speciální vydání*. [online] Praha: Gender Studies, o.p.s. [cit. 15. 4. 2013]. Pp. 6. Dostupné z: [http://www.genderstudies.cz/download/dofirem-03\\_tiskove.pdf](http://www.genderstudies.cz/download/dofirem-03_tiskove.pdf)

Bosničová, N., Skálová, H., Kotková A. 2012. „Rovné příležitosti v praxi: Firmy, které v rovných příležitostech v České republice vedly v roce 2011.“ In Bosničová, N. *Rovné příležitosti do firem: šesté speciální vydání*. Praha: Gender studies. Pp. 11-13.

Bourdieu, P. 2000. *Nadvláda mužů*. Praha: Karolinum.

Budway Strobach, V. 2012. „Diverzita jako konkurenční výhoda v byznysu (Česká spořitelna)“ In Machovcová, K. *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže: sborník textů*. [online] Praha: Gender studies. [cit. 5. 7. 2013]. Pp. 38-44. Dostupné z: [http://aa.ecn.cz/img\\_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/naz-rp\\_web\\_04.pdf](http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/naz-rp_web_04.pdf)

Butler, J. 2003. *Trampoty s rodom: feminizmus a podryvanie identity*. Aspekt: Bratislava.

Catalyst. 2012a. *High potentials in the pipeline: Leaders pay it for*. [online] [cit. 5. 4. 2013]. Dostupné z: [http://www.catalyst.org/system/files/High\\_Potentials\\_In\\_the\\_Pipeline\\_Leaders\\_Pay\\_It\\_Forward.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/High_Potentials_In_the_Pipeline_Leaders_Pay_It_Forward.pdf)

Catalyst. 2012b. *Goog intentions, imperfekt execution? Women get fewer on „hot jobs“ needed to advance*. [online] [cit. 5.4.2013]. Dostupné z: [http://www.catalyst.org/system/files/Good\\_Intentions\\_Imperfect\\_Execution\\_Women\\_Get\\_Fewer\\_of\\_the\\_Hot\\_Jobs\\_Needed\\_to\\_Advance.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/Good_Intentions_Imperfect_Execution_Women_Get_Fewer_of_the_Hot_Jobs_Needed_to_Advance.pdf)

CIDA. 2010. „CIDA’s Policy on Gender Equality“ In *Gender Equality: Policy and Tools* [online]. Canada: CIDA [cit. 15.2.2014]. Dostupné z: [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Policy/\\$file/Policy-on-Gender-Equality-EN.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Policy/$file/Policy-on-Gender-Equality-EN.pdf)

Cole, J. R. 2011. *Between the Queen and the Cabby: Olympe de Gouges's Rights of Woman*. [online]. Montreal: McGill-Queen's Press. [cit. 15. 6. 2013]. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/cuni/docDetail.action?docID=10577781>

Council of Europe. 2004. Gender mainstreaming: Conceptual framework, methodology and presentation of good practices. Final report of activities of the Group of Specialists on Mainstreaming (EG-S-MS). [online]. Strasbourg: s. n. [cit. 8. 2. 2014]. Dostupné z: [http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/gender-mainstreaming/EG\\_S\\_MS\\_98\\_2\\_rev\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/gender-mainstreaming/EG_S_MS_98_2_rev_en.pdf)

Crompton, R. (ed.). 2003. *Restructuring gender relations and employment: The decline of male breadwinner*. Oxford: University Press.

CSAS. s.d. *Společenská odpovědnost České spořitelny*. [online] [cit. 5. 6. 2013]  
Dostupné z: [http://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Komunikace/Spolecenska\\_odpovednost/Spolecenska\\_odpovednost/Prilohy/spolecenska\\_odpovednost.pdf](http://www.csas.cz/static_internet/cs/Komunikace/Spolecenska_odpovednost/Spolecenska_odpovednost/Prilohy/spolecenska_odpovednost.pdf)

ČSÚ. 2014a. „Práce a mzdy: Průměrné hrubé měsíční mzdy a mediány mezd“  
In *Zaostřeno na ženy a muže 2013*. [online] [cit. 11. 3. 2014] Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D716/\\$File/1413134438.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D716/$File/1413134438.pdf)

ČSÚ. 2014b. „Práce a mzdy: Míra ekonomické aktivity a ekonomicky aktivní obyvatelstvo“  
In *Zaostřeno na ženy a muže 2013*. [online]. [cit. 15. 3. 2014]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D6B3/\\$File/1413134401.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D6B3/$File/1413134401.pdf)

ČSÚ. 2014d. „Žáci středních škol v oborech bez maturitní zkoušky podle skupin oborů ve školním roce 2012/2013“.  
In *Zaostřeno na ženy a muže 2013*. [online]. [cit. 15. 3. 2014]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D64D/\\$File/1413133309.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D64D/$File/1413133309.pdf)

ČSÚ. 2014e. „Práce a mzdy: Průměrné hrubé měsíční mzdy a mediány mezd v třídění podle hlavních tříd CZ-ISCO a podle vzdělání v roce 2012“  
In *Zaostřeno na ženy a muže 2013*. [online]. [cit. 15. 3. 2014]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6E002765FB/\\$File/1413134439.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6E002765FB/$File/1413134439.pdf)

ČSÚ. 2014f. „Práce a mzdy: Průměrné hrubé měsíční mzdy a mediány mezd podle odvětví CZ-NACE v roce 2012“  
In *Zaostřeno na ženy a muže 2013*. [online]. [cit. 15. 3. 2014]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6E00276640/\\$File/1413134440.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6E00276640/$File/1413134440.pdf)

ČSÚ. 2014g. „Práce a mzdy: Mezinárodní srovnání - podíl zaměstnaných na částečný úvazek, 2012“  
In *Zaostřeno na ženy a muže 2013*. [online]. [cit. 15. 3. 2014]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D68E/\\$File/1413134433.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D68E/$File/1413134433.pdf)

ČSÚ. 2014h. „Vzdělání: Děti, žáci a studenti na jednotlivých typech a druzích škol podle pohlaví“  
In *Zaostřeno na ženy a muže 2013*. [online]. [cit. 12. 3. 2014]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D6E7/\\$File/1413133301.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D6E7/$File/1413133301.pdf)



Draulans, V. 2003. *The Glass Ceiling: Reality or Myth? a Gender Analysis of Leadership*. [online] Ethical Perspectives 10 (1). [cit. 13. 2. 2014]. Pp. 66-77. Dostupné z: <http://www.ethical-perspectives.be/viewpic.php?LAN=E&TABLE=EP&ID=313>

Dušková, K. 2007. „Prosazování politiky rovných příležitostí je pro PR podniku výhodné.“ In Machovcová, K. (ed.) *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže: sborník textů*. [online] Praha: Gender Studies. [cit. 13. 5. 2013]. Pp. 45-47. Dostupné z: [http://aa.ecn.cz/img\\_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/naklady\\_a\\_zisky.pdf](http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/naklady_a_zisky.pdf)

Dvořáčková, J. 2011. *Český trh práce optikou genderových statistik*. [online] Praha: Aperio. [cit. 3. 5. 2013]. Dostupné z: [http://www.aperio.cz/data/1/APERIO\\_Cesky\\_trh\\_prace\\_optikou\\_genderovych\\_statistik.pdf](http://www.aperio.cz/data/1/APERIO_Cesky_trh_prace_optikou_genderovych_statistik.pdf)

EC. s. d. *A guide to gender impact assessment* [online] [cit. 13.4.2014]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4376&langId=en>

Foucault, M. 2000. *Dohlížet a trestat: Kniha o zrodu vězení*. Praha: Dauphin.

Foucault, M. 2002. *Archeologie vědění*. Praha: Herrmann & synové.

Fraser, N. 2004. „Sociální spravedlnost ve věku politiky identity: přerozdělování, uznání a participace“. In Fraser, N. a Honneth, A. *Přerozdělování nebo uznání*. Praha: Filosofía. Pp.19-53.

Fraser, N. 2007. *Rozvíjení radikální imaginace. Globální přerozdělování, uznání a reprezentace*. Praha: Filosofía.

Fredman, S. 2007. *Antidiskriminační právo*. Praha: Multikulturní centrum Praha.

Frevert, U. 1986. *Frauen-Geschichte. Zwischen bürgerlicher Verbesserung und Neuer Weiblichkeit*. Frankfurt: Suhrkamp.

Goffman, E. 2003. *Stigma: poznámky o způsobech zvládání narušené identity*. Praha: SLON.

Guba, E. G., a Lincoln, Y. S. 1994. „Competing paradigms in qualitative research“ In Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. *Handbook of qualitative research*. London: SAGE Publications. Pp. 105-116.

Hall, S. 1997. *Cultural Representations and Signifying Practices*. London: SAGE.

Hendlová, T. 2008 „Proč česká vláda potřebuje genderový audit.“ In *Gender, rovné příležitosti, výzkum*. 9 (1): 8-15. Dostupné z: [http://www.genderonline.cz/uploads/027875160d59f492761e7d8f35b77cd869d5afed\\_p roc-ceska-vlada-potrebuje-genderovy-audit.pdf](http://www.genderonline.cz/uploads/027875160d59f492761e7d8f35b77cd869d5afed_p roc-ceska-vlada-potrebuje-genderovy-audit.pdf)

Horská, S. 2002. „Evropské společenství a vyrovnávání příležitostí mužů a žen“ in Lišková, K., Navrátilová, J. (eds.). *Zpráva z výzkumu: rovné příležitosti žen a mužů ve vybraných českých podnicích 2000 – 2001*. Brno: Gender centrum Fakulty sociálních studií.

Chudáčková, T., Suchochlebová Ryntová, L. (eds.). 2007. *Studijní materiály pro genderové auditory a auditorky*. Praha: s. n.

Chudáčková, T., Suchochlebová Ryntová, L. (eds.). 2008. *Metodika genderového auditu firem*. Praha: s. n.

Jachanová Doleželová, A. 2008. *Rovné příležitosti do firem: třetí speciální vydání*. Praha: Gender Studies, o.p.s. Dostupné z: [http://www.genderstudies.cz/download/dofirem-03\\_tiskove.pdf](http://www.genderstudies.cz/download/dofirem-03_tiskove.pdf)

Janišová, D. a Křivánek, M. 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: GRADA Publishing, a.s.

Jarkovská, L. 2002. „Propopulační politika, feminismus a rovné příležitosti“ In Lišková, K., Navrátilová, J. (eds.). *Zpráva z výzkumu: rovné příležitosti žen a mužů ve vybraných českých podnicích 2000 – 2001*. Brno: Gender centrum Fakulty sociálních studií. Pp. 42-48.

Kanter, R. M. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Knotková-Čapková, B. 2007. „Marginalizace, reprezentace a identita podrobených v kontextu současné indické společnosti.“ In *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 8(1): 16-25. Praha: Sociologický ústav AV ČR.

Králíková, G. 2013. *Genderový audit*. [prezentace PowerPoint]. Nepublikováno. Dostupné z: [http://www.genderaudit.cz/download/prezentace\\_kralikova.pdf](http://www.genderaudit.cz/download/prezentace_kralikova.pdf)

Kubálková, P. 2012. *Zpráva z genderového auditu*. [online] Praha: Aperio. [cit. 3. 1. 2014]. Dostupné z: [http://www.hospital-bn.cz/data/articles/down\\_1025.pdf](http://www.hospital-bn.cz/data/articles/down_1025.pdf)

Kühn, Z. 2007. „Úvodní slovo JUDr. Zdeňka Kühna, docenta právnické fakulty UK.“ In Fialová, E., Spoustová, I, Havelková, B. *Diskriminace a právo*. Praha: Gender Studies, o.p.s. Pp. 2.

Letherby, G. 2003. *Feminist research in theory and practice*. Philadelphia: Open University Press.

Mackay, F., Bould, Ch. 1997. *Gender Audit 1997*. [online] Edinburgh: ENGENDER. [cit. 12. 4. 2014] Dostupné z: <http://docs.scie-socialcareonline.org.uk/fulltext/engenderaudit.pdf>

Machovcová, K. (ed.) 2007. *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže: sborník textů*. [online] Praha: Gender Studies. [cit. 2. 3. 2014] Dostupné z: [http://aa.ecn.cz/img\\_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/naklady\\_a\\_zisky.pdf](http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/naklady_a_zisky.pdf)

McKinsey&Company. 2007. *Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver*. s. l.: McKinsey&Company. Dostupné z: [http://www.europeanpwn.net/files/mckinsey\\_2007\\_gender\\_matters.pdf](http://www.europeanpwn.net/files/mckinsey_2007_gender_matters.pdf)

McKinsey&Company. 2009. *Women leaders, a competitive edge in and after the crisis*. s. l.: McKinsey&Company. Dostupné z: <http://www.mckinsey.se/PDF/Women%20Matter%203.pdf>

McKinsey&Company. 2011. *Využití plného potenciálu žen v české ekonomice*. Praha: McKinsey&Company. Dostupné z: [http://flexipraca.sk/public/files/download/women\\_matter\\_cj.pdf](http://flexipraca.sk/public/files/download/women_matter_cj.pdf)

Miessler, J. 2008. „Kritická diskurzivní analýza (CDA) a velké množství masmediálních textů“. In *Média a text II*. Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešově. [cit. 29. 3. 2012]. Pp. 118 – 124. Dostupné z: <[http://www.pulib.sk/elpub2/FF/Bocak1/pdf\\_doc/miessler.pdf](http://www.pulib.sk/elpub2/FF/Bocak1/pdf_doc/miessler.pdf)>.

Mildorfová, J. 2010. *Politické strany jako bariéra vstupu žen do vysoké politiky*. Praha: Univerzita Karlova. Fakulta humanitních studií. Katedra genderových studií. 124s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Hana Havelková, PhD.

Morrow, R. A. 1994. *Critical theory and methodology*. London: SAGE Publications.

Moser, C. 2005. *An Introduction to Gender Audit Methodology: Its design and implementation in DFID Malawi*. London: Overseas Development Institute. Dostupné z: <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/1818.pdf>

MPSV. (s. d.) *Akční plán k naplnění národní strategie ochrany práv dětí 2012 – 2015*. Nepublikováno. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/14311/APN\\_NSOPD\\_2012-2015.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/14311/APN_NSOPD_2012-2015.pdf)

MPSV. 2000. *Souhrnná zpráva o plnění Priorit a postupů vlády při prosazování rovnosti mužů a žen v roce 1999*. [online] Nepublikováno. [cit. 21. 3. 2014] Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/12357/zprava\\_za99.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/12357/zprava_za99.pdf)

Musilová, M. 1999. Vývoj politiky rovných příležitostí mužů a žen v České republice v kontextu evropské integrace. s.l.: s.n. [online] Nepublikováno [cit. dne 13.3.2014]. Dostupné z: [http://studie.soc.cas.cz/upl/texty/files/144\\_99-5wptext.pdf](http://studie.soc.cas.cz/upl/texty/files/144_99-5wptext.pdf)

MVCR. 2009. *Evaluaace socioekonomického rozvoje – doplňující texty k Metodické příručce. Příloha F01 Analýza nákladů a výnosů, Sourcebook II: Metody a techniky*. [online] Praha: MVCR. [cit. 9. 3. 2014] Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/analyza-nakladu-a-vynosu-cba-pdf.aspx>

Mysíková, M. 2007. „PRO: Částečné úvazky usnadní návrat na trh práce.“ In Jachanová Doleželová, A. *Rovné příležitosti do firem: třetí speciální vydání*. Praha: Gender Studies, o.p.s. Pp. 20-21.

Nagl-Docekal, H. 1995. *Existuje morálna diferenciacia rodov?* Bratislava: ASPEKT č. 2-3. Pp. 24-29.

Nagl-Docekal, H. 2007. *Feministická filozofie: výsledky, problémy, perspektivy*. Praha: SLON.

Pavlica, K. 2007. „Integrace principů genderové rovnosti do personální politiky organizací.“ In Machovcová, K. (ed.) 2007. *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže: sborník textů*. Praha: Gender Studies. Pp. 7-11. Dostupné z: [http://aa.ecn.cz/img\\_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/naklady\\_a\\_zisky.pdf](http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/naklady_a_zisky.pdf)

Pavlík, M. 2013. Zpráva z genderového auditu v MěÚ Slaný. [online] Praha: s. n. [cit. 15. 3. 2014] Dostupné z: [http://portal.rentel.cz/portal/slany\\_gender/audit/GA\\_final\\_ukazka.pdf](http://portal.rentel.cz/portal/slany_gender/audit/GA_final_ukazka.pdf)

Pavlík, P. (s. d.) *Proč české firmy plně nevyužívají potenciál žen?* [prezentace PowerPoint]. [online]. s. l., s. n. [cit. 12. 4. 2014]. Dostupné z: [http://mesto-most.cz/VismoOnline\\_ActionScripts/File.ashx?id\\_org=9959&id\\_dokumenty=15053](http://mesto-most.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=9959&id_dokumenty=15053)

Pavlík, P. 2006. „Originální experiment české vlády aneb jak prosazovat politiku rovných příležitostí bez odpovídajícího institucionálního zabezpečení.“ In Hašková, H., Křížková, A., Linková, M. (eds.) *Mnohohlasem: Vyjednávání ženských prostorů po roce 1989*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR. Pp. 131-141.

Pavlík, P., Hejzlarová, E. 2006. *Analýza genderové citlivosti krajského úřadu* (online). Praha: Nadace Open Society Fund Praha. Nепublikováno.

Pavlík, P. 2007a. *Metodika genderového auditu krajského úřadu*. [online] Praha: Open society fund. [12. 2. 2013] Dostupné z: <http://www.otevrenaspolecnost.cz/cz/component/phocadownload/category/1-publikace?download=31:metodika-genderoveho-audit-u-krajskeho-uradu>

Pavlík, P. 2007b. *Metodika genderového auditu městského/obecního úřadu* [online] Praha: Nadace OSF Praha. [15. 2. 2014] Dostupné z: <http://www.otevrenaspolecnost.cz/cz/component/phocadownload/category/1-publikace?download=30:metodika-genderoveho-audit-u-mestskeho-obecniho-uradu>

Pavlík, P. 2009. „Genderové audity jako nezbytný předpoklad naplňování Evropské Charty za rovnost žen a mužů na úrovni života ve městech a obcích.“ In Adamusová, M., Hejzlarová, E. M. *Rovné příležitosti žen a mužů ve městech a obcích: jak začít? Sborník z konference*. [online] Fórum 50%: Praha. [cit. 2. 2. 2013] Pp. 27-32. Dostupné z: [http://aa.ecn.cz/img\\_upload/666f72756d35302d6669313030313139/rovne\\_prilezitost\\_i\\_zen\\_a\\_mužu\\_ve\\_mestech\\_a\\_obcích\\_jak\\_zacit.pdf](http://aa.ecn.cz/img_upload/666f72756d35302d6669313030313139/rovne_prilezitost_i_zen_a_mužu_ve_mestech_a_obcích_jak_zacit.pdf)

Pemová, T., Ptáček, R. (a kol.). 2013. *Soukromá a firemní školka od A do Z*. Praha: Grada.

Ramazanoglu, C., a Holland, J. 2004. *Feminist methodology: challenges and choices*. London: SAGE.

Reinharz, S. 1992. *Feminist methods in social research*. New York: Oxford University Press.

Renzetti, C. 2003. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum.

Sokačová, L. 2008. „Nemyslete jen na jedno pohlaví.“ In Jachanová Doleželová, A. *Rovné příležitosti do firem: třetí speciální vydání*. Praha: Gender Studies, o.p.s. Pp. 9-10. Dostupné z: [http://www.genderstudies.cz/download/dofirem-03\\_tiskove.pdf](http://www.genderstudies.cz/download/dofirem-03_tiskove.pdf)

Sokolovský, T. 2009. *Informace o problematice diverzity a Diversity Management*. [online]. [cit. 26. 9. 2013]. Dostupné z: <[http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace\\_o\\_problematice\\_diverzity\\_a\\_Diversity\\_Management\\_-\\_final\\_verze\\_3-11-2009.pdf](http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf)>.

St. Pierre, E. A. 1999. *The work of response in ethnography*. In *Journal of Contemporary Ethnography* 28: 266. [online] [cit. 5. 3. 2013] Dostupné z: <http://jce.sagepub.com/content/28/3/266>

Swirski, B. 2002. *What is a Gender Audit*. Adva Center: Israel. [online]. [cit. 5. 3. 2014] Dostupné z: <http://internationalbudget.org/wp-content/uploads/What-is-a-Gender-Audit.pdf>

Štrbáňová, S. 2007. *Ženy ve vědě od roku 1840*. [prezentace PowerPoint]. Ústav pro soudobé dějiny AV ČR. Dostupné z: <http://www.cec-wys.org/docs/%3Feny%20ve%20v%3Fd%3F%20NKC%2007.pdf>

Tichá, M. (ed.). 2012. *Lidé jsou to nejcennější, co máte*. Praha: Aperio. [http://aperio.cz/data/1/APERIO\\_Lide-jou-to-nejcennejsi\\_Prorodinna-opatreni-ve-firmach.pdf](http://aperio.cz/data/1/APERIO_Lide-jou-to-nejcennejsi_Prorodinna-opatreni-ve-firmach.pdf)

Urbanidesová, J. 2012. „Šít práci na míru.“ In Machovcová, K. *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže: sborník textů*. Praha: Gender studies. Pp. 44-50. Dostupné z: [http://aa.ecn.cz/img\\_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/naz-rp\\_web\\_04.pdf](http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/naz-rp_web_04.pdf)

Vašát, P. 2009. *Kritická diskurzivní analýza: sociální konstruktivismus v praxi*. Přehledové studie 09/04. [online] Plzeň: CAAT. [cit. 4. 3. 2013] Dostupné z: [http://www.antropologie.org/attachments/317\\_Vasat\\_kriticka\\_diskurzivni\\_analyza\\_socialni\\_konstruktivismus\\_v\\_praxi.pdf](http://www.antropologie.org/attachments/317_Vasat_kriticka_diskurzivni_analyza_socialni_konstruktivismus_v_praxi.pdf)

Vrzáček, P., Kociánová, J., Machovcová, K., Medlíková, O., Šedivý, M., Bitrich, T. 2007. *Studijní materiály pro genderové auditory a auditorky*. [online] Praha: Aperio. [cit. 4. 1. 2014] Dostupné z: [http://is.muni.cz/el/1423/jaro2013/GEN130/um/Studijni\\_materialy\\_pro\\_genderove\\_a\\_uditory\\_a\\_auditorky.pdf](http://is.muni.cz/el/1423/jaro2013/GEN130/um/Studijni_materialy_pro_genderove_a_uditory_a_auditorky.pdf)

Williams Ch. L. 1992. *The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the „Femal“ Professions*. [online] Social Problems 39 (3) [11.2.2014] Pp. 253-267. Dostupné z: <http://stjsociologyofgender.files.wordpress.com/2010/10/williams-glass-escalator.pdf>

Young, I. M. 2009. „Kritické poznámky k *Potížím s genderem*“ In *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 10 (2): 55-57. Dostupné z: [http://www.gendersonline.cz/uploads/a6aca7956df4542673bbdff1c85f03e8ff00f522\\_kriticke-poznamky-k-potizim-s-genderem.pdf](http://www.gendersonline.cz/uploads/a6aca7956df4542673bbdff1c85f03e8ff00f522_kriticke-poznamky-k-potizim-s-genderem.pdf)

Young, I. M. 2010. *Proti útlaku a nadvládě: transnacionální výzvy politické a feministické teorii*. Praha: AV ČR.

Zábrodská, K. 2006. *Rodová analýza jako prostor pro nové epistemologie: poststrukturalismus a diskurzivní analýza v psychologii*. [online] Brno: Československá psychologie 2006, roč. L (č. 2) [2. 1. 2014]. Dostupné z: [http://www.academia.edu/1381166/Rodova\\_analyza\\_jako\\_prostor\\_pro\\_nove\\_epistemologie](http://www.academia.edu/1381166/Rodova_analyza_jako_prostor_pro_nove_epistemologie) Poststrukturalismus a diskurzivní analýza v psychologii Gender analysis as a space for new epistemologies Poststructuralism and discourse analysis in psychology . Ceskoslovenska psychologie Czechoslovak Psychology 50 105-118

### **Webové stránky:**

Bosničová, N. 2011. *Genderová rovnost není o ženách, ale o lidech*. [online]. Praha: Gender studies [cit. 15.2.2014]. Dostupné z: <http://zpravodaj.feminismus.cz/cz/clanek/genderova-rovnost-neni-o-zenach-ale-o-lidech>

CSASa. *Profil České spořitelny* [online] [cit. 9.3.2014]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>

CSASb. *Společenská odpovědnost* [online] [cit. 17.3.2014] <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/spolecenska-odpovednost-d00014340>

CSASc. *Volná místa v ČR*. [online] [cit. 26.3.2014]. Dostupné z:

<http://csas.jobs.cz/www/pd/?id=781989093&brand=g2&exportRCM=1537426&trackingBrand=&rps=186&ep=>

CSASd. *Projekt Diverzita*. [online] [cit. 15.3.2014]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/projekt-diverzita-d00020337>

ČSÚ. 2001. *Populační prognóza České republiky do roku 2030*. [online]. s. 1., s. n. [cit. 5.3.2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/cz/cisla/1/18/archiv/ademogr/dem0003/projekce.htm>

ČSÚ. 2013. *Gender: Základní pojmy*. [online]. c2014, poslední revize 5.4.2013 [cit. 15.3.2014]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender\\_pojmy](http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_pojmy)

ČSÚ. 2014c. *Zaostřeno na ženy a muže 2013*. [online] [cit. 15.3.2014]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/publ/1413-13-r\\_2013](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/publ/1413-13-r_2013)



Evropská komise. *Rovnost žen a mužů* [online] 2014, poslední revize 28.2.2014 [cit. 13. 4. 2014]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/index_cs.htm)

Gender studies. *Audit Rovné příležitosti: ne kontrola, ale rozvoj*. [online]. s. d. [cit. 5.3.2014]. Dostupné z: <http://rovneprilezitosti.ecn.cz/audit-rovne-prilezitosti.shtml>

Lustyková, A. *Genderový audit v praxi* [online]. c2014, poslední revize 9. 7. 2013 [cit. 5. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.svetbyznysu.cz/2013/07/genderovy-audit-v-praxi/>

Machovcová, K. *Co Vaší organizaci může přinést genderový audit?* [online]. c2013, poslední revize 30. 4. 2009 [cit. 4. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.feminismus.cz/cz/clanky/co-vasi-organizaci-muze-prinest-genderovy-audit>

Matúšková, Š. *Založení firemní školky je bonus pro zaměstnance* [online]. c2014, poslední revize 28. 2. 2011 [cit. 5. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.aperio.cz/212/zalozeni-firemni-skolky-je-bonus-pro-zamestnance>

MPSV. *Projekt Rovné příležitosti žen a mužů*. [online]. poslední revize 7. 8. 2013. [cit. 12. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/15888>

MPSV. *Příprava na stárnutí*. [online]. poslední revize 1. 8. 2008. [cit. 12.2.2014] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/2856>

MPSV. *Audit rodina & zaměstnání*. [online]. [cit. 15. 2. 2014] Dostupné z: <http://auditrodina.mpsv.cz/index.php/metodika-audit.html>

MPSV. *CSW*. [online]. poslední revize 7. 8. 2013 [cit. 1. 5. 2014] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/12166>

MVCR. Úřad roku „Půl na půl“ [online] c2014, poslední revize 14. 3. 2012 [cit. 13.4.2014] Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/urad-roku-pul-na-pul.aspx>

Outplacement services. *Co je to outplacement?* [online]. s. d. [cit. 5.3.2014]. Dostupné z: <http://www.outplacement-services.cz/?id=2>

Palan, K. M., Areni, Ch. S., Kiecker, P. 2001. *Gender role incongruity and memorable gift exchange experiences*. [online]. Advances in Consumer Research 28.

Pp. 51-57 [cit. 5.3.2014]. Dostupné z: <http://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?Id=8434>

Rakušanová, P. *Strategie genderové rovnosti* [online] poslední revize říjen 2007 [cit. 13. 4. 2014] Dostupné z: <http://www.socioweb.cz/index.php?disp=teorie&shw=309&lst=105>

### **Zákony, smlouvy, strategie a plány:**

84/635/EEC. Council recommendation of 13 December 1984 on the promotion of positive action for women. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31984H0635&from=EN>

CEDAW. *General Recommendation No. 5* (seventh session, 1988). Dostupné z: <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/recommendations/recomm.htm#recom5>

European Commission. 2010. *Strategy for equality between women and men 2010-2015*. [online] Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6568&langId=en>

MPSV. 1995. *Zpráva ze čtvrté světové konference o ženách (Peking 4. - 15. září 1995)*. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/12427/Peking-1995\\_1.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/12427/Peking-1995_1.pdf)

OSN. Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen. New York, 18. 12. 1979. Dostupné z: <http://www.osn.cz/dokumenty-osn/soubory/umluva-o-odstraneni-vsech-forem-diskriminace-zen.pdf>

Rezoluce OSN č. 217/III. Všeobecná deklarace lidských práv, 10. 12. 1948. Dostupné z: <http://www.osn.cz/dokumenty-osn/soubory/vseobecna-deklarace-lidskych-prav.pdf>

Úř. věst. 2007/C 306/01. *Lisabonská smlouva pozměňující Smlouvu o Evropské unii a Smlouvu o založení Evropského společenství, podepsaná v Lisabonu dne 13. prosince 2007*. Svazek 50, 17. prosince 2007. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/JOHtml.do?uri=OJ:C:2007:306:SOM:CS:HTML>

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. Ve znění ústavního zákona č. 347/1997 Sb., 300/2000 Sb., 448/2001 Sb., 395/2001 Sb., 515/2002 Sb., 319/2009 Sb., 71/2012 Sb. a 98/2013 Sb. Dostupné z: <http://www.psp.cz/docs/laws/constitution.html>

Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. Ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb., Listina základních práva a svobod ČR. Dostupné z: <http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>

Vláda ČR. 2001. Usnesení vlády České republiky ze dne 10. října 2001 č. 1033 o zřízení Rady vlády pro rovné příležitosti žen a mužů. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/12240/u\\_101101.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/12240/u_101101.pdf)

Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198\\_2009#par1](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009#par1)

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Dostupné z: <http://www.zakonik-prace-online.cz/kompletni-zneni/>

## **5.1 Seznam dokumentů k analýze**

Materiály byly programovou manažerkou Budway Strobach poskytnuty v elektronické verzi za účelem zpracování této diplomové práce na základě žádosti o poskytnutí dokumentů, které jsou dle Budway Strobach zásadní pro zjištění postupu prosazování rovných příležitostí mezi genderovými audity v České spořitelně, a. s. Podkladové materiály jsou zachovány s původními názvy (tučně je označen název, jak k němu odkazují v textu). Rok, místo vydání a nakladatel jsou uvedeny u materiálů, které tuto informaci obsahují. Ne všechny níže uvedené materiály byly v diplomové práci citovány.

- **GA 2009.** Audit rovné příležitosti: Závěrečná zpráva o výsledcích auditu ve společnosti Česka spořitelna, a. s. Praha: Gender Studies, o.p.s.
- **GA 2013.** Zpráva z genderového auditu. Praha: Europrofis, s. r. o.
- **Diversitas.** Přehled programů 2012. Prezentace powerpoint.
- **Diversitas.** Přehled programů 2013. Prezentace powerpoint.
- **Diversitas.** Program rovných příležitostí v České spořitelně. Prezentace powerpoint.
- **Diversitas.** Program rovných příležitostí v České spořitelně 2009. Prezentace powerpoint.
- **Diversitas 2009.** Program rovných příležitostí. Setkání žen v Rytířské (říjen 2009). Prezentace powerpoint.
- **Diversitas 2013.** Fact Sheet 2013 Gender Statistics as of 31<sup>st</sup> December 2013. Report to the Board of Directors. Prezentace powerpoint.
- **Diverzita jako konkurenční výhoda v byznysu** (Česká spořitelna) – pracovní text Vera Budway Strobach.
- **Diverzita: flexibilní formy práce a sladování pracovního a osobního života.** Česká spořitelna – brožurka o realizovaném projektu OP LZZ (2012-2013).
- **Firma roku: Rovné příležitosti 2011.** Příhláška k účasti do soutěže. Kategorie: velké firmy.

- **Podpora matek a otců v České spořitelně – Program ČÁP.** Brožura pro manažery a manažerky.
- **Jak na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou - Program ČÁP.** Brožura pro zaměstnance a zaměstnankyně.
- **Women Matter Survey 2011.** Česká spořitelna feedback pack. McKinsey & Company.

## 6 PŘÍLOHY

### **6.1 Příloha č. 1 Základní struktura rozhovoru s Verou Budway Strobach**

Níže je uveden seznam připravených otázek k rozhovoru, který byl v průběhu rozhovoru doplňován o další otázky:

1. Popište mi, prosím, základní strukturu firmy.
2. Kde je v této struktuře skupina Diversitas?
3. Jaká je pozice manažerky pro etiku, je naroveň s interním Ombudsmanem?
4. Co je úkolem manažerky pro etiku?
5. V čem se změnila pozice skupiny Diversitas při vyjednávání o prosazování politiky rovných příležitostí, když byla přesunuta z HR k představenstvu?
6. Můžete blíže popsat skupinu Diversitas a Vaší pozici v ní?
7. Jak funguje v praxi prosazení nějaké ideje nebo nástroje v oblasti rovných příležitostí?
8. Jak fungoval systém výkonnostních kritérií (KPI) a proč byl zrušen?
9. Když jste se rozhodli pro zavedení dne volna pro otce, kdo toto schvaloval? Počítáte i s tím, že by toto volno využívala žena v případě muže na rodičovské dovolené?
10. Vy jste ještě před první auditem implementovali politiku rovných příležitostí do nějakých strategických dokumentů? Jsou v těchto dokumentech také poskytnuty konkrétní návody, jak politiku realizovat?
11. Realizujete gender mainstreaming jako součást komplexního prosazování rovných příležitostí žen a mužů?
12. Co bylo podnětem pro realizaci prvního genderového auditu?
13. Dohodli jste se předem na zaměření auditu?
14. Dostali jste od Gender studies, o. p. s. i jiné materiály než Závěrečnou zprávu?
15. Po realizaci genderového auditu jste dále s Gender studies, o. p. s. nějak spolupracovali?
16. Od koho jste získávali další podněty pro rozvoj politiky rovných příležitostí?
17. V prosinci 2012 se u vás začal realizovat nový genderový audit. Na základě jakého to bylo podnětu?
18. Jaký význam měl pro Vás osobně první genderový audit?
19. Když Vám ukáži seznam doporučení z prvního genderového auditu, mohla byste mi říct, která doporučení jste realizovali a v rámci čeho?
20. Jak podle Vás antistresový program zapadá do gender problematiky?

## **6.2 Příloha č. 2 Doporučení z prvního genderového auditu**

**Krátkodobá doporučení** „Aktivity a opatření, jež je snadné zavést i bez výrazných finančních nákladů. Lze je realizovat v horizontu cca půl roku“ (GA 2009: 21) jsou rozdělena do čtyř oblastí zájmu – sladování práce a osobního života, vzdělávání a kariérní rozvoj, odměňování a komunikace. Vyzdvižení čtyř základních oblastí, jejichž realizace je možná v blízkém časovém období (do jednoho roku) a navíc je zaměřená na viditelné, dosažitelné a praktické změny, koresponduje s doporučením, které ve svém návodu na genderový audit předpokládá Mezinárodní organizace práce (ILO 2007: 100).

- **Sladování práce a osobního života**
  - rozšířit vnímání konceptu sladování
  - otevřít flexibilní formy práce všem zaměstnancům i na pobočkách (najít vhodné typy flexibilních forem práce pro pracoviště s urč. otvíracími hodinami či směnným provozem)
  - vypracovat příručky pro management pro uplatňování flexibilních forem práce či realizovat školení
  - interní komunikační kampaň pro vysvětlení smyslu opatření na podporu rodičů
  - integrace rodičů při návratu z MD/RD plus zaškolení
  - zviditelnit roli mužů jako rodičů – užitím sensitivního jazyka (rodiče, ne matky), psát o mužích-otcích ve firemních časopisech
- **Vzdělávání a kariérní rozvoj**
  - rozvíjet nástroje kariérního rozvoje typu mentoring a koučing – přitom klást důraz na rozvoj diverzity
  - „V rámci programů pro rozvoj talentů zavést uplatňování koučingu.“
- **Odměňování**
  - pravidelné monitorování výše platů se specifickým ohledem na gender, věk,...
  - zveřejňování obecné výše platů na jednotlivých úrovních v ČS
  - vzdělávat manažerské pozice v tématické rovného odměňování, rovných příležitostí
- **Komunikace, zpětná vazba a řešení stížností**
  - vzdělávat zaměstnance a především manažery v oblasti řešení stížností a specifických problémů
  - do materiálů týkajících se řešení stížností zakomponovat specifické informace o obtěžování, sexuálnímu obtěžování, šikaně, diskriminaci... Stanovit postupy, jak mají být tyto situace řešeny.
  - rozvinout spolupráci s odbory také na tomto poli

**Dlouhodobá doporučení** „Aktivity a opatření, která vyžadují větší přípravu a čas na rozvoj a mohou obnášet i vyšší finanční náklady. K realizaci cca do dvou až tří let. Dále aktivity, které by se měly opakovat pravidelně, a většina komunikačních aktivit zaměřených na změnu firemní kultury“ (GA 2009: 21).

- **Propouštění**
  - rozvinutí programu outplacementu
  - sledovat, zda nedochází k propouštění zaměstnanců během rodičovské dovolené
- **Sladování práce a osobního života**

- zviditelnit rodičovskou roli mužů – organizace dne otců, možnost otců vybrat si zvláštní druh dovolené
- podpora rodičů – doporučují průzkum a na základě výsledků buď školku, nebo „kafeterii“ (příspěvek bez ohledu na počet dětí)
- rozvíjet antistresový program
- **(Nejen) genderová diverzita**
  - zavést aktivity na podporu vstupu žen do vedoucích pozic – workshopy, mentoring, networking, rotace práce, stínování (není vysvětleno)
  - pracovat s tématem služebního věku
- **Vzdělávání a kariérní rozvoj**
  - dlouhodobou strategií a filosofií ČS v oblasti kariérního rozvoje přístupnou všem
  - připravit strategii rotace práce a zakomponovat ji do plánu vzdělávání a kariérního rozvoje
- **Komunikace, zpětná vazba a řešení stížností**
  - posilovat pravomoce ombudsmana a jeho postavení při implementaci navrhovaných řešení
  - posilovat jeho postavení jako osoby zaštiťující nestranné a transparentní řešení sporů
- **Společenská odpovědnost firmy**
  - rozvíjet CSR aktivity firmy
  - podporovat projekty s vysokým obecně prospěšným potenciálem
  - vyhledávat a iniciovat projekty zaměřené na podporu rovných příležitostí žen a mužů

#### **Vynecháno z Akčního plánu:**

➤ **Diverzita:** „Oceňujeme snahy o rozvoj diverzity, ale pokud banka/manažeři využívají nástrojů pozitivní akce, měli by je používat ve prospěch mužů i žen (a dalších skupin)“ (GA 2009: 9).

➤ **Firemní kultura:** „Tyto předsudky jsou samozřejmě celospolečenským jevem a potýká se s nimi řada firem. (...) Doporučujeme tedy použít citlivé, v podstatě osvětové kampaně a práci na rozvoji firemní kultury“ (GA 2009: 10).

➤ **Propagace rovných příležitostí žen a mužů:** „Dále doporučujeme vytipovat si strategické partnery v širším managementu (ženy i muži), kteří jsou nakloněni genderové diverzitě, a s jejich pomocí toto téma propagovat dále do firmy“ (GA 2009: 11).

➤ **Sladování:** „Je to pochopitelné, protože manažerská práce je náročná, zaměstnankyně třeba během rodičovské chtějí zvolnit, ale možná by bylo vhodné hledat jiný způsob než snížení pozice (například na zkrácený úvazek)“ (GA 2009: 13).

➤ **MD/RD:** „Doporučujeme proto před plánovaným návratem intenzivně komunikovat s daným zaměstnancem a uvést jej/ji do aktuálních změn a procesů. (...) odchody a návraty lidí po MD/RD má na starosti personální oddělení. (...) Považujeme za důležité aktivity HR v této oblasti „prodat“ do celé firmy“ (GA 2009: 13).

➤ **Koučing:** „V této souvislosti doporučujeme, aby strategie kariérního růstu byly rozvíjeny i s ohledem na překonání společenských bariér a genderových stereotypů. Jejich součástí by také mělo být zpracování komunikačních strategií zaměřených na

výběr do manažerských pozic tak, aby se tyto informace dostaly ke všem relevantním osobám bez ohledu na pohlaví, věk, atd.“ (GA 2009: 16).

### **Tipy pro interní komunikaci tématu rovných příležitostí žen a mužů**

- systematická podpora diverzity (v celé firmě)
- informovat především na pobočkách o programu ČÁP
- využít výsledků existujících interních šetření k tématu sladování a propagovat potřeby rodičů a dalších skupin. Pokud tyto zdrojové informace nejsou k dispozici, tak je výhodné je získat a zapracovat do komunikační strategie (GA 2009: 19)
- zveřejňovat skutečné fungující příklady sladování ČS a případně se také zaměřit na problémové situace a jejich potencionální řešení
- prosazovat postoj – jsou důvody a způsoby, proč prosazování rovných příležitostí žen a mužů jde
- narušovat stereotypní chápání rovných příležitostí žen a mužů jako kvót a poukazovat na důvody existence bariér a diskriminace
- zaměřit se na nesymetrickou situaci a postoj k „afirmativním akcím“
- aktivně pracovat na podpoře mužů – představit jim program Diversitas jako přínosný i pro ně
- v komunikaci si dávat pozor na reprodukci stereotypů v jazyce

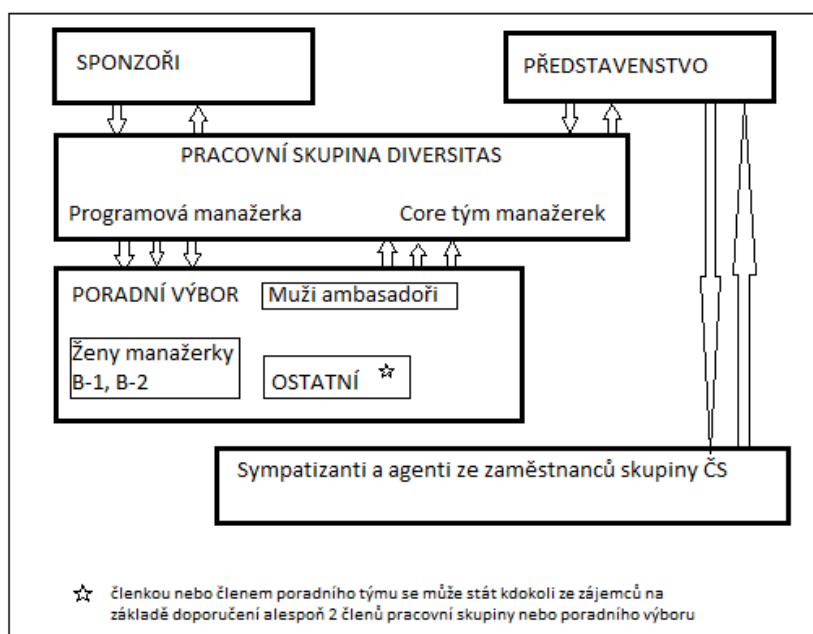
### **6.3 Příloha č. 3 Srovnání závěrečných zpráv dle obsahu**

	<b>GA 2009 Gender studies, o.p.s.</b>	<b>GA 2013 Europrofis, s.r.o. a VÚPSV</b>
Představení vlastní organizace	ANO	ANO
Zadání a metodika zakázky	NE	ANO
Osvěta o problematice rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce	ANO	NE
Cíl	„naše role je spíše v podpoře dalšího rozvoje politiky rovných příležitostí a její komunikace napříč celou firmou. (...) zpráva nabízí úvahy nad „metatématy“ prostupující celou problematikou rovných příležitostí či strategiemi další práce“ (GA 2009: 9).	GA „zaměřen na dvě cílové skupiny – rodiče a ženy 55+. Hlavním cílem bylo ověřit, jakým způsobem dochází nebo by mohlo docházet k nabídnutí flexibility zaměstnaným a zda nastal posun ve vnímání diverzity napříč Českou spořitelnou od posledního genderového auditu v roce 2009. Zároveň jsme si stanovili cíl zhodnotit efekt již uskutečněných relevantních aktivit v oblasti rovných příležitostí“ (GA 2013: 1).
Místo realizace GA	přesně nedefinováno	pobočky ČS v Jihomoravském, Libereckém kraji a Vysočině a doplňkově část Centrály – pracoviště Kutná Hora.
Metody sběru dat	analýza firemních dokumentů, osobní hloubkové polostrukturovaný rozhovory s managementem a telefonické rozhovory se zaměstnanci/kaněmi na mateřské a rodičovské a 3 focus group	kontextová analýza firmy, analýza dokumentů, polostrukturovaný rozhovory a focus groups se zaměstnanci/kyněmi, dotazníkové šetření k otázce flexibilních forem práce



	s členy/kami týmu Diversitas, manažery/kami a zaměstnanci/kyněmi	
Klíčové oblasti genderové rovnosti GA (dle kapitol)	<p>Nábor a propouštění</p> <p>(Nejen) genderová diverzita</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rovnost žen a mužů</li> <li>- ženy ve vedení</li> <li>- další témata diverzity</li> <li>- Práce Diversitas</li> </ul> <p>Sladování osobního a pracovního života</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- flexibilní formy práce</li> <li>- pobočky a centrála</li> <li>- práce s rodiči na mateřské/rodičovské</li> <li>- muži na RD</li> <li>- benefity</li> <li>- zdraví a stres</li> <li>- přesčas a kultura odchodů</li> <li>- sladování a management</li> </ul> <p>Vzdělávání a kariérní rozvoj</p> <p>Odměňování</p> <p>Komunikace, řešení stížností a zpětná vazba</p> <p>Společenská odpovědnost firmy</p>	<p>Kontextuální analýza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nezaměstnanost</li> <li>- ekonomická situace regionů</li> <li>- vzdělanost</li> </ul> <p>Popis situace v České spořitelně</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- data a čísla – pracovní síla, flexibilní formy práce</li> </ul> <p>Zjištění z šetření zaměřeného na rodiče a ženy 55+</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kariérní postup, hodnocení, vzdělání, motivace</li> <li>- benefity</li> <li>- flexibilita pracovních režimů, programy work-life-balance</li> <li>- návraty rodičů po mateřské a rodičovské dovolené</li> <li>- koncepce a pravidla firemní kultury</li> <li>- pracovní prostředí a vztahy na pracovišti: Dobré vztahy v pracovním kolektivu</li> </ul>
Akční plán/Doporučení	<p>Krátkodobá doporučení</p> <p>Dlouhodobá opatření</p>	<p>Zhodnocení současného stavu ve vztahu k předchozím aktivitám ČS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- posun od roku 2009</li> <li>- shrnutí existujících programů v rámci programu Diversitas</li> </ul> <p>Závěr a shrnutí hlavních doporučení</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gender audit – hlavní doporučení k jednotlivým hodnoceným indikátorům</li> </ul>
Vyhodnocení dotazníkového šetření	neproběhlo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vyhodnocení dotazníku – zaměstnanci/kyně 55+</li> <li>- vyhodnocení dotazníku – manažeři/rky</li> <li>- vyhodnocení dotazníku – rodiče s dětmi</li> </ul>
Možnosti návazného poradenství a spolupráce	ANO	NE
Dobré praxe z bankovních a finančních institucí	ANO	NE
Doporučená literatura	ANO	NE

## 6.4 Příloha č. 4 Struktura programu Diversitas



Zdroj dat: Diversitas 2009.

## 6.5 Příloha č. 5 Příklad reklamního konceptu „balanced banking“



Zdroj: CSASc [cit. 26.3.2014].