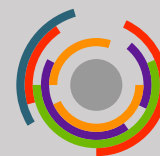


Průvodce po MasterClass

Projekt Diversity & Inclusion MasterClass



Financováno z programu Evropské unie
Právo, rovnost a občanství



**BYZNYS
PRO
SPOLEČNOST**
BUSINESS
FOR SOCIETY



**CHARTA
DIVERZITY**

Obsah

- 4 - Projekt Diversity & Inclusion MasterClass
- 7 - Co je diverzita a inkluze & Charta diverzity
- 8 - Diverzita v pracovním prostředí
- 9 - Výhody diverzity v pracovním prostředí
- 11 - Index diverzity
- 12 - Pravidla pro budování diverzity a inkluze ve firmě
- 16 - Diversity Compass
- 17 - Flexibilita práce a flexibilita pracovního trhu
- 22 - Věková diverzita
- 24 - Neformálně pečující a sendvičová generace
- 27 - Mezigenerační dialog ve firmách
- 29 - Employee Resource Groups
- 30 - Generace na pracovním trhu
- 31 - Druhá a třetí kariéra
- 33 - Multikulturní pracovní prostředí
- 38 - Genderová diverzita ... Vemte ženy na palubu
- 40 - Vliv a dopady mateřství
- 41 - Předsudky a stereotypy, které ovlivňují společenský rozvoj
- 43 - Gender Pay Gap
- 47 - Diverzita a inkluze ve výrobních firmách

Průvodce po MasterClassu, je soubor písemných materiálů, který firmám umožní inspirativní orientaci, jak v diverzitě a inkluzi dále pokračovat v návaznosti na výsledky, které získaly prostřednictvím indikativního analytického nástroje **Diversity Compass**.

Součástí Průvodce po MasterClass jsou publikace a články, které umožňují méně zkušeným zaměstnavatelům v oblasti diverzity a inkluze, seznámit se aktuálními a důležitými tématy **DEI** jako jsou podpora rodičů v práci, profesní a kariéerní podpora žen na trhu práce, mezigenerační dialog a věková diverzita, či **LGBT+** diverzita na pracovišti, flexibilita v pracovním prostředí a další.

Diverzita a inkluze se stávají globálními a ústředními tématy v době, kdy řešíme zásadní výzvy jako jsou klimatické změny, dopady pandemie Covid-19, krizi na Ukrajině či pokračující technologická „revoluce“. Proto jsme spustili projekt podporující nastavení a realizaci diverzity, flexibility a inkluze ve firmách pod názvem

„Diversity & Inclusion MasterClass“

Projekt je financován z programu Evropské unie Právo, rovnost a občanství (2014-2020).

Diversity & Inclusion MasterClass pro nás znamená cestu sdílení inspirace a nástrojů, které mohou posunout společnosti i jednotlivce správným směrem.

Hlavním cílem projektu **Diversity & Inclusion MasterClass** je posílit a podpořit pozitivní vnímání diverzity a inkluze na českém trhu práce ze strany zaměstnavatelů jako významných hodnot udržitelnosti a konkurenceschopnosti firem ve 21. století. Diverzita a inkluze nejsou na českém trhu práce doposud většinově vnímány a přijímány jako přidaná hodnota privátních i veřejných zaměstnavatelů. V tomto projektu proto usilujeme o vytvoření podpůrných nástrojů, které umožní širšímu spektru zaměstnavatelů v ČR se více prakticky přiblížit k oblastem diverzity a inkluze na pracovišti, včetně identifikace a podpory různorodých skupin zaměstnanců a zaměstnankyň, jejich potřeb, rozvoji talentů a další.

Do aktivit projektu se zapojily naši **členové BPS a signatáři Charty diverzity**. V projektu jsme přímo spolupracovali se slovenskou Chartou diverzity, která se stala projektovým partnerem. Chceme všem zaměstnavatelům, nejen privátních, ale veřejných, včetně měst a obcí, nabídnout inovativní a podpůrné nástroje pro rozvoj a rozšiřování diverzity a inkluze v pracovním prostředí.

Mezi hlavní aktivity projektu patří vytvoření indikativního analytického nástroje [Diversity Compass](#), který je zdarma k dispozici všem zaměstnavatelům jak v české, tak i anglické verzi na webu www.diverzita.cz.

V rámci projektu jsme uspořádali celou řadu setkání a networkingových akcí, kde jsme s našimi členskými a signatářskými firmami sdíleli dobrou praxi a zkušenosti na jednotlivá témata diverzity a inkluze včetně audiovizuálních záznamů.

Dále jsme také vytvořili sérii podcastů a videí se zástupci signatářských firem Charty diverzity.

Věříme, že všechny tyto materiály budou inspirací pro všechny zaměstnavatele, kteří s diverzitou a inkluzí teprve začínají.

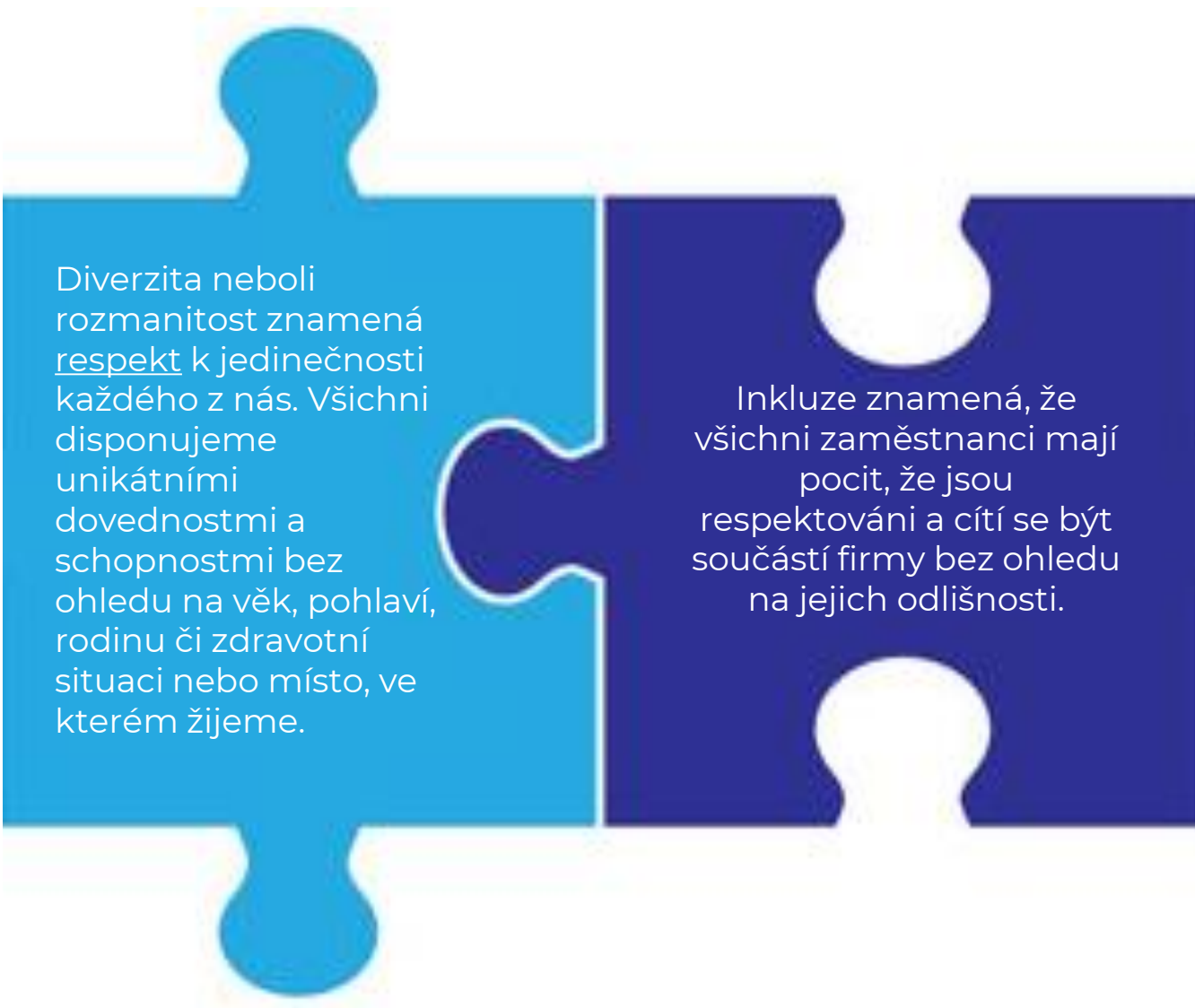
Financováno z programu Evropské unie
Právo, rovnost a občanství



**„Nulová rozmanitost zabíjí
tvůrčivost. Stejnost plodí stejné
a ještě více stejného.“**

Jonas Ridderstrale

Co je diverzita a inkluze



Diverzita neboli rozmanitost znamená respekt k jedinečnosti každého z nás. Všichni disponujeme unikátními dovednostmi a schopnostmi bez ohledu na věk, pohlaví, rodinu či zdravotní situaci nebo místo, ve kterém žijeme.

Inkluze znamená, že všichni zaměstnanci mají pocit, že jsou respektováni a cítí se být součástí firmy bez ohledu na jejich odlišnosti.

„Diverzita je pozvánka pro všechny na párty, zatímco inkluze je, když ti lidé mohou na té stejné párty svobodně tančit.“

Vernā Myers, viceprezidentka inkluzivní strategie Netflix

Diverzita v pracovním prostředí

Diverzita v pracovním prostředí znamená, že jsou v týmu zastoupeni lidé z různorodých skupin, ženy i muži, mladí i starší, lidé zdravotně znevýhodnění, LGBT+ nebo lidé z různých zemí a kultur. Diverzita na pracovišti by měla reflektovat komplexní přístup k tomu, že pracovní týmy jsou různorodé a jsou zásadním přínosem pro firmu i samotné zaměstnance.

Stejně tak je diverzita výrazným benefitem pro mezilidské vztahy a potažmo pro celou společnost. I když se situace na pracovním trhu za poslední desítky let zlepšuje a mnoho firem a společností podporuje principy diverzity a inkluze, stále ještě máme kus cesty před sebou.

Diverzita sama o sobě se také vyvíjí - jak se vyvíjí a mění život a potřeby společnosti, tak se objevují nová témata, která je potřeba řešit.

Proto aliance Byznys pro společnost, která je také národním koordinátorem evropské Charty diverzity, sdružuje firmy a společnosti působící v Česku a zajímající se o společenskou odpovědnost a udržitelné podnikání. Vytváříme prostor pro spolupráci firem napříč obory, a to i se svazy, institucemi veřejné správy, Evropské unie a Charty diverzity na evropské úrovni. Pomáháme signatářům Charty diverzity dosahovat vysoké úrovně implementace diverzity do svých strategií, a tím posouváme tyto firmy na další úroveň v dosahování odpovědných a udržitelných cílů.



**Co je Charta
diverzity a znění
Charty diverzity**

Výhody diverzity v pracovním prostředí

Diverzita neboli různorodost pracovních týmů má dle mnoha studií pozitivní ekonomické a sociální dopady na firemní kulturu, pracovní prostředí a produktivitu firmy. Pokud je firma složená ze zaměstnanců se stejným způsobem smýšlení, stejnými názory a životními zkušenostmi, pak může velmi snadno začít stagnovat. Diverzifikovaný tým je flexibilnější a připravený lépe se adaptovat na proměnlivé podmínky dnešního světa byznysu.

Odpovědné firmy chápou diverzitu jako integrální součást svých byznysových strategií včetně budování inkluzivní firemní kultury, která je otevřená a zahrnuje všechny jednotlivce bez ohledu na jejich odlišnosti. Zapojuje a motivuje skutečně všechny zaměstnance a poskytuje jim rovné příležitosti.

Diverzita zvyšuje profitabilitu firem

Existuje mnoho důvodů, proč je diverzita pro zaměstnavatele důležitá. Jedním z těch nejdůležitějších je, že může vést k lepším obchodním výsledkům. Například často citovaná studie společnosti **McKinsey** dospěla k zajímavým závěrům založeným na srovnání nejvíce a nejméně diverzifikovaných společností (přesněji horního a spodního kvartilu). Analýza více než **1 200 firem** ukázala, že firmy, které mají více žen v nejvyšším vedení, bývají výrazně častěji nadprůměrně profitabilní. Genderová diverzita v představenstvu tedy zvyšuje profitabilitu firem. Podobné je to u etnické diverzity.

Prostředí inovativních nápadů

Diverzita také může společností pomoci přilákat a udržet si špičkové talenty. Díky různorodým zaměstnancům, jsou schopny firmy lépe porozumět potřebám svých zákazníků. Diverzita vede k inovativním nápadům, novým produktům a k lepším službám, protože umožňuje vidět věci z jiné perspektivy a sdílet různé názory. Zaměstnanci a zaměstnankyně se mohou od sebe vzájemně učit a spolupracovat na dosažení společného cíle. Firmy s inkluzivním pracovním prostředím mnohem lépe zvládají změny a turbulence dnešního světa. Jsou tedy na globálním trhu úspěšnější.

Výhody diverzity v pracovním prostředí (pokračování)

Bezpečný prostor

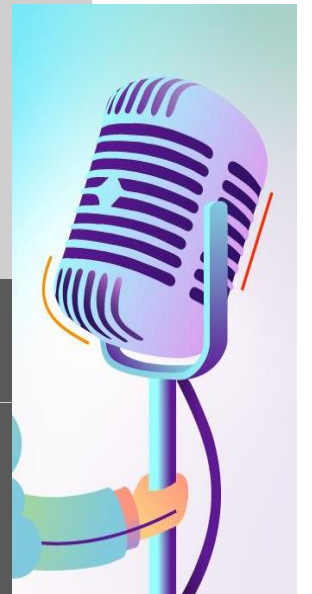
Inkluzivní pracovní prostředí také zvyšuje motivaci zaměstnanců a zaměstnankyň a jejich produktivitu práce – zvyšuje se tak šance, že pak u svého zaměstnavatele zůstanou dlouhodobě. Vyšší je v takovém prostředí také pocit bezpečí zaměstnanců a zaměstnankyň, protože existují procesy, které eliminují diskriminaci či jiné formy obtěžování.

Diverzita a inkluze – základní firemní hodnoty

Dát příležitost různorodým lidem je nejen správné, ale v podnikatelské oblasti také výhodné. Diverzita a inkluze nejsou jen prázdná hesla dnešní moderní doby, ale důležité hodnoty, které podporují respekt k jedinečnosti každého z nás, uznávají hodnotu jedince a zapojení všech členů společnosti. Odpovědné firmy v České republice, včetně signatářů Charty diverzity a členů BPS, si to uvědomují a vidí diverzitu a inkluzi jakožto nesmírně důležitou součást své byznysové strategie. Jsou to skuteční lídři témat diverzity a inkluze, kteří nastavují trendy pro český pracovní trh a ukazují cestu vpřed.

Poslechněte si
podcast:

**Diverzita v
pracovním
Prostředí**



Měření se se v roce 2021 účastnilo 51 signatářských firem Charty diverzity s celkovým odhadovaným počtem zaměstnanců kolem 190 000.

Index diverzity

Index diverzity ČR je unikátní index, který zachycuje, jakým způsobem se zaměstnavatelé staví k řízení a nastavení diverzity. Je také vodítkem pro ostatní zaměstnavatele, zachycuje best practice pro nastavení managementu diverzity na českém trhu práce. Je postaven na nástroji pro hodnocení managementu diverzity DISA (*Diversity and Inclusion Strategic Assessment*).

Z aktuálního Indexu diverzity vyplývají výrazné pozitivní posuny v přístupu firem a společností hlásících se k Chartě diverzity ve všech sledovaných odvětvích.

Zejména se jedná o témata:

- Vyrovnané zastoupení mužů a žen
- Podpora rodičů v práci a rodinné okolnosti zaměstnance
- Věková diverzita a podpora různých věkových skupin zaměstnanců
- Podpora LGBT+ diverzity
- Podpora TOP managementu pro rozvoj a zavádění diverzity

Firmy a společnosti považují vyrovnané zastoupení žen na pozicích ve vysokém managementu za čím dál podstatnější. Dbají také na vysokou podporu rodičů v zaměstnání. Z výsledků také vyplývá, že v současnosti bezmála 80 % firem v Indexu diverzity považuje za potřebné umožnit svým zaměstnancům všeobecně tolerantní pracovní prostředí bez ohledu na sexuální orientaci. Velký důraz je kladen i na věkovou diverzitu a podporu různých věkových skupin na pracovištích. Celkem 76 % firem v indexu vnímá, že rodičovství je zásadním milníkem v životě zaměstnanců a až 90 % z nich se snaží vyjít vstříc právě pracujícím rodičům. Firmy nechtějí přicházet o zkušené zaměstnance a zaměstnankyně, a proto nastavují takové podmínky, aby měli rodiče motivaci se do zaměstnání vrátit.

**Výsledky
Indexu
diverzity**

Jak začít budovat diverzitu a inkluzi na pracovišti

Doporučení pro budování diverzity a inkluze v pracovním prostředí:

1. **Přijměte závazek k budování diverzity a inkluze**

Je důležité, aby diverzita a inkluze byly součástí základních hodnot organizace a firemní kultury, a měly podporu nejvyššího vedení i zaměstnanců. K diverzitě by se nemělo přistupovat jako k ojedinelé iniciativě, ale spíše jako k procesu, který prostupuje všemi úrovněmi firmy či organizace.

2. **Mějte a sbírejte data aneb „co neměřím, to neřídím“**

Data a jejich analýza vám pomůže identifikovat hlavní priority a mezery v diverzitě a inkluzi a stejně tak potřeby vašich zaměstnanců / zaměstnankyň. Pravidelné vyhodnocení dat vám umožní sledovat pokrok a upozornit na úspěchy i oblasti, které je třeba zlepšit či podpořit. Umožní vám to také upravit strategie podle potřeby a zajistit, abyste se stále posouvali vpřed.

3. Vytvořte si plán – strategii diverzity

Stanovte si cíle, hlavní priority a témata, na která se budete soustředit. Naplánujte postupné kroky a potřebné zdroje (personální, finanční, materiální), které budete potřebovat včetně možných tzv. stakeholderů. Identifikujte si výzvy, které chcete řešit, a vytvořte si akční plán. Postupujte po menších krocích a nechtějte vyřešit mnoho věcí najednou. Pamatujte, že budování diverzity a inkluze je soustavný a dlouhodobý proces.

4. Projděte si interní HR předpisy a postupy

Udělejte si postupně revizi současných personálních předpisů a postupů – od nábora a budování rozmanité základny talentů, přes pracovní podmínky, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců/kyň až po odměňování a postupné snižování případného Gender pay gapu.

5. Nezapomeňte na benefity

Nabídkou rovných zaměstnaneckých benefitů můžete přispět k vytvoření prostředí, které je vstřícné a přátelské pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně. Zajistíte, aby všichni měli přístup ke stejným výhodám a pomůžete vytvořit rovné podmínky pro všechny.

6. Školení o diverzitě a inkluzi

Je nezbytné zajistit dobré povědomí o diverzitě a inkluzi na všech úrovních a budovat vzájemný respekt a porozumění. To je možné udělat mnoha způsoby od školení, workshopů, interních setkání a sdílením příběhů a zkušeností, různými komunikačními kanály (interní newsletter, email či intranet). Tím se pomalu buduje vzájemné porozumění a odbourávají se nevědomé předsudky a stereotypy, které všichni máme.

7. Podporujte otevřenou komunikaci a zpětnou vazbu

Podporujte otevřenou komunikaci mezi zaměstnanci a genderově inkluzivní vyjadřování napříč firmou. Pravidelné získávání zpětné vazby od všech zaměstnanců na všech úrovních je dalším důležitým krokem k vytvoření skutečně inkluzivního pracoviště. Je potřeba pracovat také s vedoucími zaměstnanci a manažery, aby byli k zpětné vazbě vnímaví. To znamená vytvářet bezpečné prostředí, ve kterém se zaměstnanci podělí o své zkušenosti, ať už dobré nebo špatné. Tímto způsobem mohou manažeři lépe porozumět problémům a provést potřebné úpravy, aby budovat inkluzivnější pracoviště.

8. Vychovávejte své vedení k diverzitě

Stanovení cílů pro zvýšení diverzity na vedoucích pozicích a zodpovědnost vedoucích pracovníků za dosažený pokrok je důležitým způsobem, jak vytvořit inkluzivní kulturu. Školení vedoucích pracovníků v oblasti diverzity a inkluze může pomoci rozvíjet jejich dovednosti, které potřebují k efektivnějšímu vedení v rozmanitých týmech v neustále se měnícím prostředí. Nezapomeňte, že Váš závazek diverzity platí jak interně, tak i veřejně.

9. Podporujte tzv. Employee Resource Groups (skupiny zaměstnanců)

Skupiny zaměstnanců (ERG) jsou účinným nástrojem pro podporu diverzity a inkluze na pracovišti. Skupiny ERG mohou poskytnout podpůrnou komunitu pro jednotlivce, kteří se mohou na pracovišti cítit izolovaní nebo v menšině, tím, že sdružují zaměstnance se společnou identitou či zájmy. Skupiny ERG mohou také organizacím pomoci pochopit a řešit potřeby a problémy různých skupin zaměstnanců. Aby byly dobře fungovaly, měly by mít podporu do managementu a také dostatečné pravomoci a zdroje. Cíle ERG by měly být v souladu s firemní kulturou a strategií diverzity.

10. Partnerství s dalšími organizacemi

Spolupráce s dalšími platformami či organizacemi, které se věnují diverzitě inkluzi, vám může pomoci získat cenné informace, zkušenosti a příklady dobré praxe, inspiraci, cenné kontakty a mentoring. Tato spolupráce může mít velký dopad na rozvoj diverzity a inkluze ve firmě.

Nemůžete řídit to, co nemůžete měřit.

Jaké jsou nejčastěji používané D&I metriky

Nemusíte hned měřit úplně všechno, ale zaměřte se na pro vás nejužitečnější data, která vám pomůžou lépe pochopit a stanovit priority v oblasti diverzity a inkluze, a umožní postupně prosazovat smysluplné změny a podporovat inkluzivní pracovní prostředí. Přístup založený na datech vám umožní stanovit si realistické cíle na základě aktuálních demografických údajů. Data slouží také jako měřítko pro měření vašeho pokroku v čase a dosažených výsledků. Pravidelná analýza údajů umožňuje sledovat váš pokrok a přehodnotit nebo doplnit dosavadní strategie.

Důležité jsou demografické údaje o vašich zaměstnancích (pohlaví, věk, národnost, zdravotního postižení, poměr zastoupení ve vedoucích a řídicích pozicích apod.). Které skupiny zaměstnanců jsou zastoupeny nejvíce a které nejméně, či dokonce zcela chybí.

Recruitment

Přesné údaje hrají klíčovou roli také při zlepšování náborových strategií a vytvoření inkluzivních popisů pracovních pozic. Věnujte také pozornost složení výběrové komise, který pomáhá předcházet nevědomým předsudkům a může vést k lepším rozhodnutím při náboru. Zaměřte se také na přilákání různorodých kandidátů a kandidátek.

Fluktuace zaměstnanců

Odcházejí vám zaměstnanci z určitých skupin, věku nebo prostředí častěji než ostatní? To vám opět pomohou napovědět vaše data.

Kariérní postup a vzdělávání

Je mezi zaměstnanci, kteří postupují po kariérním žebříčku, hodně demografických podobností? Mají zaměstnanci ze všech skupin a prostředí stejné možnosti interního vzdělávání a kariérního postupu a využívají je? Podívejte se také na diverzitu ve vedení.

Průzkumy spokojenosti a angažovanosti

V průzkumech se podívejte, kteří zaměstnanci jsou ve svých funkcích spokojeni a kteří ne. Existují mezi nimi nějaké společné rysy? Mají zaměstnanci pocit začlenění a sounáležitosti ve firmě? Zjišťujte pravidelně zpětnou vazbu o celkovém klimatu ve firmě. Sledujte hlášení o diskriminaci, obtěžování nebo předsudcích.

Angažovanost v ERG

Pokud máte ve firmě ERG, měli byste vyhodnocovat míru účasti a aktivity v těchto skupinách. Pokud je nižší, než jste očekávali, prozkoumejte, proč se zaměstnanci nechtějí zapojit. Zjistěte, zda není vhodná příležitost založit novou skupinu ERG.



Diversity Compass

Diversity Compass je analytický nástroj, jehož smyslem je identifikovat základní oblasti pro rozvoj diverzity a inkluze na pracovišti. Cílem je zpřístupnit téma diverzity a inkluze pro dosud méně zkušené zaměstnavatele v diverzitě a inkluzi a identifikovat základní oblasti pro jejich rozvoj v dané společnosti.

Otevřený nástroj Diversity Compass je rozdělen na 2 části:

- Analytickou část, která po vyplnění poskytne respondentům z řad zaměstnavatelů a firem základní indikativní vyhodnocení v podobě informace v přehledné grafické podobě, tj. jaká je jejich úroveň rozvoje či zavádění diverzity a inkluze.
- Metodickou část, zejména s ohledem na skutečnost, že cílová skupina jsou zaměstnavatelé a organizace s doposud menší zkušeností s rozvojem diverzity a inkluze na pracovištích.

Při tvorbě nástroje Diversity Compass byl využit již dříve vytvořený rozsáhlejší analytický nástroj Byznysu pro společnost, DISA, (*Diversity Inclusion Strategic Assessment*), který obsahuje více položek a slouží k podrobnému mapování diverzity ve firemním prostředí. Je určen pro firmy, které vstoupí do Charty diverzity, jako podrobný analytický nástroj pro signatáře. Současně prostřednictvím DISA vytváříme i benchmarking pro firmy, takzvaný "**Index diverzity**" mapující klíčové trendy, které signatářské firmy v rozvíjí v rámci svých priorit v diverzity a inkluze. Cílem zpracování otevřeného nástroje Diversity Compass bylo vytvoření indikativního analytického nástroje pro zaměstnavatele, kteří zatím v oblasti diverzity a inkluze nemají dostatek zkušeností, aby jim umožnil snadné a rychlé zorientování se v klíčových oblastech diverzity a inkluze na pracovišti.

Byznys pro společnost v podobě Diversity Compassu vytvořil zcela unikátní otevřený nástroj nejen pro český trh práce, ale i pro evropský trh práce, neboť nástroj má českou i anglickou verzi. Diversity Compass vychází z osvědčeného nástroje DISA, který je prověřen více jak 7 lety ostré praxe se signatářskými firmami. Diversity Compass navíc poskytuje okamžitý report s výsledky, tudíž firma získá ihned zpětnou vazbu, jak si v diverzitě a inkluzi počíná.

„Z pohledu funkce PR manažerky jsem byla přesvědčena, že v oblasti diverzity už v naší firmě není co řešit. Poctivé vyplnění dotazníku Diversity Compass mě mírně vyvedlo z omylu. Určitě doporučuji všem, i potenciálním signatářům Charty diverzity, alespoň cvičně si dotazník vyplnit. Pokud budete svědomití, budete možná stejně jako já překvapeni, co vše je u vás ještě možné v oblasti diverzity rozvinout.“



Marie Logrová
PR manažerka
MALFINI, a.s.
Signatář
Charty diverzity

Flexibilita, flexibilita a zase flexibilita ...

Flexibilita práce a pracovního trhu jsou dnes velmi frekventovaným výrazem ve slovníku mnoha personalistů, náborářů či manažerů.

Pandemie Covidu-19 nám v plné síle ukázala, že flexibilita není už jen „pouhým“ benefitem, ale stává se nezbytností a vlastně standardním způsobem práce, bez kterého se mnozí zaměstnavatelé již neobejdou. Téma flexibility práce je také jedno z důležitých témat projednávaných v evropském měřítku a ukotvené mj. evropskou směrnicí „Work-Life Balance Directive“, kterou musely členské země EU, včetně ČR, transponovat do svého právního systému.

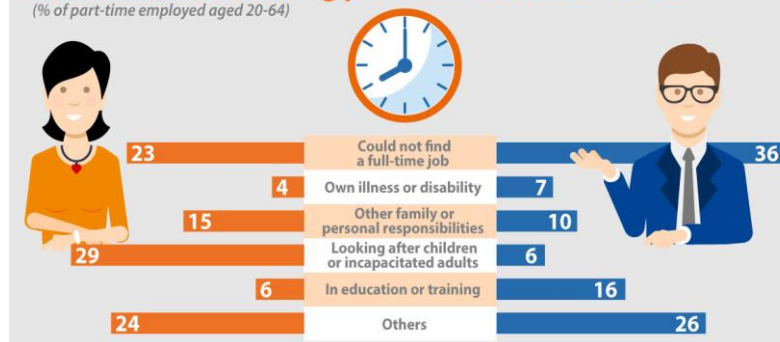
Flexibilita je důležitou součástí komplexu diverzity a inkluze. Zatímco diverzita se zaměřuje na rozlišení

a potřeby různých skupin, flexibilita v zásadě nabízí různé možnosti inkluzivního pracovního prostředí. Flexibilitou rozumíme pružnost přizpůsobit se nově vzniklé situaci, je nezbytnou podmínkou pro sladování práce a osobního života všech zaměstnanců. Covid 19 nám v plné síle ukázal, že flexibilita již nemůže být jen benefitem, ale stává se naprosto standardním způsobem práce, bez kterého se zaměstnavatelé neobejdou.

Flexibilní formy práce mohou mít různou podobu - od práce z domova (tzv. home office) přes varianty pružné pracovní doby, konto pracovní doby, zkrácené úvazky, DPČ/DPP, sdílení pracovních míst až po volnočasové benefity zohledňující individuální potřeby zaměstnanců, zaměstnankyň i zaměstnavatele.

Main reason for working part-time in the EU in 2018

(% of part-time employed aged 20-64)



Source: Eurostat, table lfsa_epgar

ec.europa.eu/eurostat

Pětina zaměstnanců v Evropské unii pracovala v roce 2018 na částečný úvazek. Důvodem bylo sladění zaměstnání s péčí o děti a rodinu, změna zdravotního stavu, studium při práci či pozvolný odchod do důchodu.

Jedním z nejčastěji využívaných alternativních úvazků je zkrácený (částečný) pracovní úvazek. Podle dat Evropského statistického úřadu z roku 2009 pracovalo na zkrácený úvazek nejvíce lidí v Nizozemsku (48,3 % populace), dále obyvatelé Norska, Švédska a Německa. Důvodem byl vyspělý sociální systém péče o děti a starší rodinné příslušníky, který občanům těchto států dovolil skloubit práci s péčí o rodinu.

Více na Eurostat: [link](#)

Flexibilita trhu práce

Flexibilitou trhu práce se rozumí schopnost trhu práce přizpůsobovat se změnám a reagovat na různé ekonomické, technologické a společenské faktory. Flexibilní trh práce je charakterizován snadností, s jakou se zaměstnavatelé a zaměstnanci mohou přizpůsobovat vyvíjejícím se podmínkám. Tato flexibilita se může projevovat v různých aspektech pracovních vztahů, postupů při najímání zaměstnanců a dynamiky pracovní síly.

Pružnější trh práce se vyznačuje plynulostí pracovních poměrů, přizpůsobivostí ekonomickým změnám a schopností zaměstnavatelů i pracovníků reagovat na měnící se okolnosti. Vyvážení výhod pružného trhu práce, jako je přizpůsobivost a efektivita, s potřebou ochrany pracovníků a spravedlivého zacházení zůstává pro český trh práce stále výzvou.

Zajímavou inspirací v tomto ohledu je **dánský model FLEXICURITY**. Dánský trh práce má ve srovnání s českým mnohá specifika. Ačkoliv je jedním z nejdůkladněji organizovaných na světě (míra sdružování se do odborů je kolem 80 %), nepředstavuje to pro zaměstnavatele bariéru v možnosti snadno přizpůsobit svou poptávku po pracovní síle hospodářskému cyklu, resp. svým aktuálním potřebám. Je to umožněno léty budovanou souhrou aktivní politiky zaměstnanosti, funkčního nastavení systému sociálních dávek (zajištění správných ekonomických pobídek k hledání zaměstnání) a účinné hospodářské politiky zaměstnanosti (vytváření pracovních míst). Lidé se po zkušenostech jednoduše nebojí, že by pro ně ukončení pracovního poměru znamenalo citelnou ztrátu příjmu (životní úrovně) a problém se získáním dalších pracovních příležitostí.

Klíčovým rysem dánského trhu práce je tripartitní spolupráce mezi zaměstnavateli, státem a odbory. Ale stát je spíš v roli pozorovatele a tím, kdo nastavuje mantinely.

[Více zde](#)

„V Dánsku model Flexicurity umožnil velmi dobré hospodářské a sociální výsledky. To platí i pro období hospodářského poklesu, jako je pandemie COVID-19. Jádrem Flexicurity je paradoxně kombinace menší jistoty zaměstnání na straně jedné a velkorysého systému podpory příjmu v případě ztráty zaměstnání na straně druhé. Existuje však ještě třetí zásadní prvek dánského modelu, kterým je velmi účinná aktivní politika zaměstnanosti. Veřejné investice do tohoto modelu jsou značné a v roce 2019 činily 12,7 miliard EUR. Pro český trh práce by mohlo být velmi inspirativní podívat se na výhody, které přináší dánský model Flexicurity. Jedním z jeho hlavních přínosů je, že vytváří vysokou pracovní mobilitu, z níž mají prospěch jak zaměstnavatelé, tak i zaměstnanci, například proto, že přispívá k velmi nízké strukturální nezaměstnanosti,“

J.E. Søren Kelstrup, dánský ambasador v České republice

Záznam workshopu na téma **Flexicurity – dánská inspirace** můžete sledovat zde:

VIDEOZÁZNAM

„Flexibilita na pracovišti není jen trend, ale nutnost pro úspěch v moderním světě. Přijměte změnu, dejte svému týmu větší pravomoci a sledujte, jak inovace vzkvétají.“

Richard Branson, zakladatel společnosti Virgin Group

Z
a
j
í
m
a
v
o
s
t
i

Práce na dálku se začala intenzivně využívat se začátkem pandemie Covidu-19, a hybridní způsob práce zůstává stále oblíbený. Průzkum provedený společností Ipsos pro Světové ekonomické fórum ukázal, že dvě třetiny lidí na celém světě chtějí pracovat flexibilně i po skončení pandemie. Třetina dotázaných dokonce uvedla, že by dala výpověď, kdyby se musela vrátit na pracovní místo.

Více zde: [link](#)

Flexibilita pracoviště je klíčovým faktorem pro přilákání a udržení nejlepších talentů. Společnosti, které nabízejí flexibilní možnosti práce, jsou často konkurenceschopnější v náboru, zejména v případě vysoce kvalifikovaných odborníků.

Mileniálové a generace Z upřednostňují flexibilitu v práci více než předchozí generace. Často vyhledávají zaměstnání, která nabízejí flexibilní pracovní režim, a oceňují možnost sladit pracovní a osobní život.

Flexibilita se netýká pouze práce na dálku. Mnoho zaměstnanců oceňuje možnosti flexibilního rozvržení pracovní doby, jako jsou zkrácené pracovní týdny, flexibilní začátky a konce pracovní doby a dohody o sdílení práce.

Flexibilita na pracovišti může mít ekonomické výhody pro zaměstnavatele i zaměstnance. Může vést k úsporám nákladů pro společnosti, například ke snížení výdajů na kancelářské prostory, a zároveň umožňuje zaměstnancům ušetřit na dojíždění a souvisejících nákladech.

Flexibilita v práci úzce souvisí s pracovní spokojeností. Zaměstnanci, kteří mají možnost flexibilně si řídit svůj rozvrh a pracovat na dálku, obvykle uvádějí vyšší míru spokojenosti s prací a celkové pohody.

Flexibilita může otevřít pracovní příležitosti i pro jednotlivce ve vzdálenějších a méně urbanizovaných oblastech. Práce na dálku umožňuje společnostem využívat zdroje talentů mimo velké metropolitní oblasti.

Zaměstnanci, kteří mají možnost flexibilně řídit svůj pracovní a osobní život, zažívají nižší míru stresu a vyhoření.

Flexibilita v práci prospívá duševnímu zdraví zaměstnanců



[Poslechněte si podcast](#)

U nás pracujeme ve velmi flexibilním režimu a díváme se na to ze dvou směrů: co potřebujeme my jako firma, ale především co dělá dobře našim zaměstnancům. Protože když se cítí v pohodě a pracují v režimu, který jim vyhovuje, mohou být více sami sebou. Flexibilitu jsme nedefinovali my, ale zeptali jsme se našich zaměstnanců, co jim nevíce vyhovuje.

Šárka Vránová, Human Resources Senior Manager Accenture Česká republika

„Pesimista vidí v každé
příležitosti překážku.
Optimista vidí každou
překážku jako příležitost.“

Winston Churchill

Věková diverzita

Demografický vývoj a stárnutí populace, postupné zvyšování hranice odchodu do důchodu, zapojení mladé generace do pracovního procesu, setkávání mnoha generací na pracovišti a jejich efektivní řízení, to všechno jsou témata, kterým se věková diverzita věnuje. Řada z těchto témat patří ke klíčovým otázkám, které budou ovlivňovat nejen českou společnost, ale celý vyspělý svět.

Věková diverzita a související mezigenerační dialog jsou nesmírně důležitou součástí rozvoje a podpory lidského kapitálu na trhu práce, která zohledňuje různé životní fáze (životní cyklus) lidí v práci, jejich měnící se kompetence, schopnosti, postoje, hodnoty a motivaci v průběhu času. Věková diverzita by měla uplatňovat individuální přístup k zaměstnancům a zaměstnankyním v různých fázích jejich života. Jinak totiž přemýšlejí mladí absolventi škol a mají jiné priority, a jinak třeba zaměstnanci-rodiče či zaměstnanci a zaměstnankyně s mnohaletou zkušeností na trhu práce.

Odpovědné firmy si to uvědomují a postupně se těmto změnám přizpůsobují. Adaptují nástroje diverzity a inkluze, age managementu, ale i flexibility a mobility práce. Pracují aktivně a propojují různé generace na pracovišti, podporují profesní a kariérní růst svých stávajících zaměstnanců právě proto, že budou možná zůstat v práci mnohem déle, než tomu bylo doposud.

Age management je strategický přístup, který firmy využívají za účelem optimalizace potenciálu různých věkových skupin zaměstnanců

Tento přístup, který vychází z empirického výzkumu, integruje zásady náboru, flexibility na pracovišti a školení na míru, aby se přizpůsobil jedinečným potřebám a schopnostem spojeným s různými životními etapami. Uznává fyziologické, kognitivní a zkušenostní rozdíly mezi generacemi a využívá strategie založené na důkazech pro přenos znalostí, zdravotní a wellness programy a inkluzivní politiky.

Od plánování nástupnictví po zdravotní a wellness iniciativy podporuje age management prostředí, ve kterém se každá generace cítí respektována a oceněna.

Age management je tedy řízení s ohledem na věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců.

Hlavní zásady úspěšného Age managementu:

- Dobré znalosti o věkovém složení firmy
- Spravedlivé postoje ke stárnutí a ke změnám v průběhu celé pracovní kariéry
- Pochopení pro individualitu a rozmanitost
- Práce s věkem a rozvojem zaměstnanců

Již nyní je potřeba, aby zaměstnavatelé reagovali na fenomén stárnutí populace. V roce 2030 bude v Česku žít přibližně 2,5 milionu lidí starších 65 let, v roce 2050 to bude dokonce až 3,2 milionu.

Trocha demografie

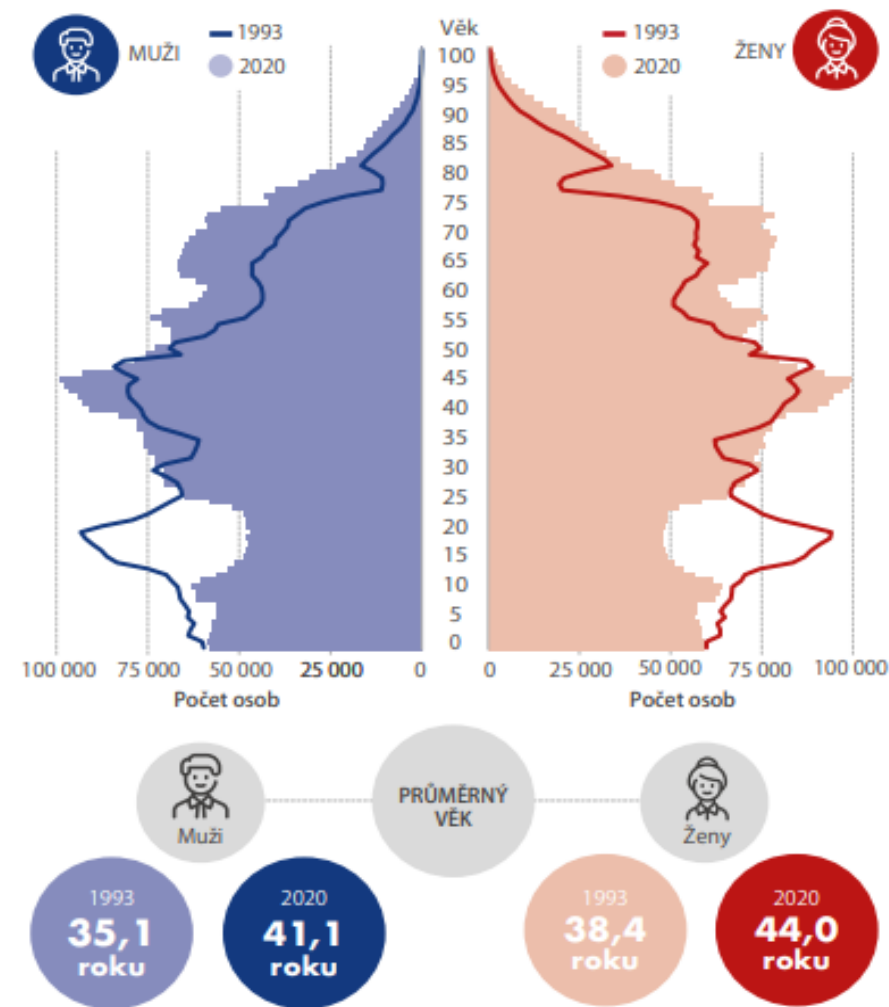
Česká republika prošla od svého vzniku v roce 1993 několika podstatnými **demografickými změnami**.

K významným proměnám došlo v důsledku stárnutí obyvatelstva ve věkové struktuře. Zvýšilo se zastoupení seniorů, zatímco podíl osob v produktivním věku od roku 2007 klesá. Počet obyvatel překročil v roce 2020 hranici 10,7 milionu a byl tak nejvyšší od konce 2. světové války. Celkový roční přírůstek za rok 2020 byl však v důsledku nižšího přírůstku stěhováním a nárůstu počtu zemřelých nižší než v předchozích letech.

Citelné změny zaznamenala porodnost. Po propadu úhrnné plodnosti na hodnotu 1,13 v roce 1999, jednu z nejnižších hodnot na světě, došlo k nárůstu na 1,71 dítěte na ženu v roce 2020, což byla po Francii nejvyšší hodnota ze všech zemí EU. Snížila se sňatečnost, téměř každé druhé manželství se rozvádí. Příznivé změny zaznamenala úmrtnost, od roku 1993 se zvýšila naděje dožití mužů o 6 a žen o 4,9 roku.

PODCAST: Věková diverzita? Pro firmu je velkým přínosem.

Počet obyvatel podle jednotek věku a pohlaví (k 31. 12.)



Neformálně pečující a sendvičová generace

Neformální péče je péče poskytovaná osobě závislé na podpoře, na pomoci a péči jejími blízkými rodinnými příslušníky, příbuznými nebo známými.

Péče, kdy o osobu blízkou pečují buď rodinní příslušníci nebo přátelé, kteří nejsou profesionálními pečovateli, se nazývá **neformální péče**.

Tito lidé většinou nemají odborné specifické vzdělání a nejsou za tuto službu a pomoc placeni. Kromě péče o své blízké vykonávají neformální pečující často ještě svoje „civilní“ zaměstnání a jejich pomoc blízkým je založena na lidských vztazích.

- **Krátkodobá neformální péče** je poskytována po dobu snížené soběstačnosti opečovávaného vlivem úrazu, či krátkodobého onemocnění.
 - **Dlouhodobá neformální péče** bývá častěji vymezena postižením, případně ztrátou soběstačnosti vlivem věku. Dlouhodobé neformální péči se zabývají většinou ženy ve věku 45+.
- V České republice je více než **500 000** neformálně pečujících osob, některé prameny uvádějí až **1 000 000**.
 - Téměř dvě třetiny dlouhodobé péče je u nás poskytováno ženami ve středním nebo raném důchodovém věku, **mezi 35. a 64. rokem**.
 - Počet osob se zdravotním handicapem je přibližně 10 % dospělé populace
 - 50 až 60 tisíc českých rodin pečuje o děti se zdravotními handicapy

**STARÁM SE
A PRACUJI**

Neformálně pečující - Neviditelná skupina?

Zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří musí **pečovat a pracovat**, se znenadání ocitají pod obrovským tlakem. Ovlivňuje to jejich soustředění a pracovní výkon.

Smutným faktem je, že většina českých zaměstnavatelů má o tématu neformální péče či tzv. sendvičové generaci velice málo informací.

Většinou si nespojují téma stárnutí populace s fenoménem neformální péče a také většina z nich nemá zatím vytvořeny žádné procesy a politiky, které by vycházely vstříc takovým zaměstnancům. Navíc často ani vlastně nevědí, kolik jejich zaměstnanců a zaměstnankyň pracuje a současně se doma stará o někoho blízkého a jaký to má vliv na jejich pracovní aktivitu a výkon. Přitom lze říci, že **většina zaměstnavatelů v České republice má zaměstnance, kteří musí neformálně pečovat**.

Každý zaměstnavatel má mezi svými zaměstnanci neformálně pečující, kteří potřebují skloubit péči s prací. Víte, kolik jich je u vás?

Video: Jak mohou zaměstnavatelé vytvářet prostředí přátelské k neformálně pečujícím zaměstnancům

Sendvičová generace

"**Sendvičová generace**" označuje osoby středního věku, které se současně starají o své stárnoucí rodiče a zároveň se stále starají nebo podporují své vlastní děti.

Tato dvojí pečovatelská role s sebou přináší problémy, včetně finanční zátěže, časových omezení, emocionálního stresu a možných dopadů na kariéru a zdraví.

Příslušníci sendvičové generace se orientují ve složitých systémech zdravotní péče a potýkají se s požadavky péče a zároveň sladují pracovní a rodinné povinnosti.

S prodlužující se střední délkou života nabývá řešení specifických potřeb této generace na významu. Odhaduje se, že počet neformálně pečujících osob je dnes v Česku téměř 2 miliony.

Nezřídka kdy tito lidé kvůli náhlé potřebě pečovat o osobu blízkou **omezují nebo dokonce opouštějí své zaměstnání**.

Proč by zaměstnavatelé měli vytvářet prostředí přátelské k neformálně pečujícím?

Zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří musí pečovat a pracovat, se znenadání ocitají pod obrovským tlakem.

Ovlivňuje to jejich soustředění a pracovní výkon. Většina českých zaměstnavatelů má o tématu neformální péče či tzv. sendvičové generaci velice málo informací.

Zaměstnavatelé by v první řadě měli mít představu, kolik jejich zaměstnanců je v takové životní situaci. Měli by vyvíjet konkrétní aktivity, aby zaměstnanci věděli, že jim je problematika známa a chtějí jim v rámci firemní politiky a kultury pomáhat, a vytvářet tzv. přátelské prostředí pro neformálně pečující

AGE MANAGEMENT A JAK HO MĚŘIT

Nástroj na měření v oblasti Age managementu LEA (Lifelong Employability Assessment) může nabídnout v české verzi platforma Byznys pro společnost. Měření umožňuje komplexní i detailní náhled na aktuálně nastavené interní procesy, prostředí firmy a přístup k zaměstnancům ve všech oblastech od nábory, přes vzdělávání a rozvoj, oblast benefitů a pracovního prostředí, až po přípravu na změnu pracovního výkonu nebo pozice a odchod do důchodu. V rámci měření LEA jde o čtyři základní oblasti: strategické plánování pracovní síly (složení pracovní síly, před-nábor, diverzifikace nábory), řízení znalostí a profesního rozvoje a kariéry zaměstnanců (vzdělávání, přenos dovedností a kompetencí, interní mobilita, kariérní pohovory a poradenství, rozvojová schémata kariéry, náhrada mzdy, podpora při odchodu), pracovní podmínky a prostředí (zdraví a vitalita, stres a duševní zdraví, další benefity nad rámec legislativy), flexibilita a mobilita pracovních sil (funkční flexibilita, vytváření sítí, dobrovolnictví, podnikání). Tato metoda poskytuje společně data, porovnává klíčové procesy a umožňuje zefektivnit procesy v oblasti lidských zdrojů. Srovnává současnou situaci v organizaci s ideálním stavem, ideálními procesy a postupy.

CO MOHOU UDĚLAT FIRMY?

- **Zajímejte se o své zaměstnance:** zajímejte se o mentální hygienu svých zaměstnanců. Spokojený zaměstnanec bude pracovat efektivněji a můžete si být jisti, že nepřijdete o kvalitní pracovníky. Komunikace je klíčem k úspěchu, ukažte zájem.
- **Odborná pomoc a finanční gramotnost:** stárnutí populace způsobí, že vaši zaměstnanci budou muset čím dál tím více času trávit péčí o své blízké. Skloubit práci a péči o druhého bez pomoci ostatních, je však velmi náročné. Popřemýšlejte o způsobu, jak to svým zaměstnancům ulehčit. Podpořte jejich finanční gramotnost. Zamyslete se nad vytvořením firemního fondu na péči o rodinné příslušníky zaměstnanců. Kvalitních zaměstnanců je na trhu nedostatek a tohle může být vaše konkurenční výhoda.
- **Systematická podpora:** neformálně pečujících bude přibývat. Zaměstnanec, který má plnou hlavu péče o blízké, není produktivní. Pokud to musí řešit během pracovní doby, není produktivní vůbec. Zkuste uspořádat přednášky ve spolupráci s neziskovými organizacemi a odborníky na sociální politiku. Vaši zaměstnanci pak budou vědět, kde jim poradí a podají pomocnou ruku. Určitě jim pomůže i vědomí, že podobný úděl řeší i jiní kolegové a že v tom nejsou sami. Není možnost, jak jim pomoci? Co závazka obědů z firemní jídelny? Kupony na zdravotní péči nebo materiální pomoc? Nabídněte neformálně pečujícím i odbornou pomoc ve formě psychoterapeuta nebo psychologa.
- **Flexibilní pracovní doba:** flexibilita je pro neformálně pečující klíčová. Snažte se jim porozumět a zkuste jim vyjít co nejvíce vstříc. Uvidíte, že vám to zaměstnanci svou loajalitou vrátí. Pokud flexibilita není z důvodu pracovní náplně možná, nenutte je alespoň do přesčasů.
- **Společenská odpovědnost firmy:** pokud můžete jakýmkoliv způsobem odlehčit této skupině Neviditelných, udělejte to. Bude to efektivní a ryzí akt společenské odpovědnosti.

Podpora mezigeneračního dialogu ve firmách

Podpora mezigeneračního dialogu na pracovišti je nedílnou součástí firemní kultury úspěšných firem. To jim usnadňuje plynulý přenos znalostí a dovedností mezi různými věkovými skupinami. Zkušení zaměstnanci většinou přinášejí bohaté zkušenosti a znalosti, zatímco mladší kolegové mohou výrazně přispět novými perspektivami a digitálními znalostmi. Synergie těchto pohledů významně podporuje inovace a kreativitu.

Mezigenerační dialog zvyšuje angažovanost zaměstnanců tím, že oceňuje jedinečný přínos zaměstnanců bez ohledu na jejich věk. Výměna názorů a dialog mezi různými generacemi má zásadní význam na řešení změn výzev a přizpůsobování se neustále se měnícímu byznysovému prostředí. Různorodé týmy složené z členů různých věkových skupin přistupují k problémům z více úhlů pohledu, což vede ke komplexnějším a efektivnějším řešením.

Podpora mezigeneračního dialogu navíc odbourává stereotypy a předsudky spojené s věkem. Celkově vzato, mezigeneračního dialogu není jen o uznání rozdílů, ale také o efektivním využití těchto rozdílů k vytvoření inkluzivního pracovního prostředí, které je přínosem jak pro jednotlivce, tak pro firmu jako celek.

Mezigenerační dialog na pracovišti má zásadní význam pro:

- Výměnu znalostí a předávání zkušeností a dovedností mezi generacemi
- Podporu kreativity a inovací: směs nových nápadů a zkušeností podporují inovace a kreativní řešení
- Angažovanost a spokojenost zaměstnanců
- Efektivita: různé perspektivy pomáhají pružně a rychle reagovat na změny a výzvy a nabízejí komplexní řešení
- Rozvoj talentů: mentorské příležitosti a plánování nástupnictví
- Inkluze pomáhá rozbít stereotypy a předsudky

Mezigenerační dialog a věková diverzita



[Poslechněte si podcast](#)

Propojování generací na pracovišti - příkladem nejlepší praxe jsou odpovědné firmy

Mezigenerační dialog: Young and Experienced Albert



[Videozáznam](#)

Za poslední roky jsme prošli procesem, kdy jsme si museli pečlivě a konzistentně stanovit naše priority v oblasti diverzity a zvolit naše témata. Velkou výzvu diverzity vidím v tom, že pokrývá mnoho témat. I my jsme měli pocit, že se musíme věnovat všemu a být ve všem aktivní. Ale nakonec jsme zvolili cestu, že si vybereme témata, která jsou pro nás v dané situaci a v našem oboru klíčová. Právě věková diverzita je pro Albert ČR jedním z těchto témat.

Ctirad Nedbálek, viceprezident pro lidské zdroje společnosti Albert Česká republika

Employee Resource Groups

ERG jsou dobrovolné, zaměstnanci vedené skupiny, které sdružují osoby se společnými zájmy, zázemím nebo identitou. ERG slouží zaměstnancům jako platforma pro vzájemné propojení, spolupráci a podporu na pracovišti. Tyto skupiny se obvykle zaměřují na aspekty, jako je etnický původ, pohlaví, sexuální orientace, věk, zdravotní postižení nebo jiné společné charakteristiky. Cílem ERGs je vytvořit inkluzivnější a rozmanitější pracovní prostředí tím, že poskytují pocit společenství a sounáležitosti pro zaměstnance, kteří mohou sdílet podobné zkušenosti a výzvy.

Mezi hlavní charakteristiky ERG patří:

- Dobrovolná účast
- Jsou obvykle vedeny samotnými zaměstnanci, kteří se dobrovolně ujmou vedoucích rolí ve skupině. Tato struktura dává zaměstnancům možnost aktivně přispívat k úsilí organizace o rozmanitost a začlenění
- Vytváření sítí a podpora
- Profesní rozvoj a vzdělávání
- Poradní role
- ERG nejčastěji zahrnují skupiny zaměřené na ženy, osoby LGBTQ+, služebně starší zaměstnance nebo zaměstnance se zdravotně znevýhodněné

Skupiny zaměstnanců (Employee Resource Groups) mohou být katalyzátorem pro budování inkluzivní kultury ve firmách. Tyto dobrovolné komunity vedené zaměstnanci sdružují osoby, které mají společné zájmy, zázemí nebo identitu, a přinášejí řadu výhod jak zaměstnancům, tak zaměstnavatelům. ERG vytvářejí na pracovišti pocit sounáležitosti. Zaměstnanci, kteří by se mohli cítit izolovaní nebo nedostatečně zastoupení, v nich nacházejí podpůrnou síť. Podporují profesní a osobní rozvoj zaměstnanců tím, že se jejich členové mohou účastnit seminářů zaměřených na rozvoj dovedností, mentorských programů a networkingových akcí, což jim poskytuje lepší možnosti kariérního postupu a dalšího rozvoje. ERG nabízejí začínajícím vedoucím pracovníkům příležitosti ke zdokonalování jejich leadership skills a pomáhají zaměstnancům rozvíjet dovednosti v oblasti spolupráce, komunikace či řízení projektů, které jsou dále přenositelné do jejich profesních rolí. Členové ERG se často stávají obhájci diversity a inkluze a podílejí se na vytváření firemních předpisů a politik. ERG pozitivně přispívají k rozvoji inkluzivní kultury na pracovišti.

Střet generací na pracovním trhu?

Na současném pracovním trhu máme několik generací, které se tak lehce mohou potkat v jednom týmu. Věková diverzita je tedy logicky jedním z důležitých témat nejen pro personalisty. Řada zaměstnavatelů se v současnosti potýká s nedostatkem zaměstnanců napříč obory. Při hledání nových kolegů a kolegyně mají výhodu ti, kteří vědí, jak a čím zaujmout jednotlivé věkové generace. Nyní jich je na pracovním trhu celkem pět.

Tradicionálové (také Tichá generace, narozena před rokem 1946), Baby boomers (narození 1946 až 1964), generace X (narozená 1965 až 1979), generace Y (Mileniálové, narození 1980 až 1995) a nejmladší generace Z (narozená od roku 1996).

- **Tradicionálové a Baby boomers:** patří k nejloajálnějším zaměstnancům a často vydrželi v jedné firmě velmi dlouho, nezřídka do odchodu do důchodu. Nikdy si v práci moc nestěžovali, prioritou pro ně je jistota trvalého zaměstnání a dobré vztahy na pracovišti.
- **Generace X:** tato generace byla svědkem kontrastu pracovního světa bez počítačů a příchodem technologií a digitálních inovací. S nástupem nových technologií se ale většina dokázala dobře vyrovnat. Mezi jejich hodnoty patří zejména finanční zabezpečení, klidný život a vlastní bydlení. V zaměstnání je pro ně důležitá náplň práce a vlastní seberealizace a kariéerní postup, ale kladou důraz také na dobré vztahy s kolegy. Důležitým faktorem pro generaci X je rovnováha mezi soukromým a pracovním životem, aby zvládli péči o děti a rodinu. Příslušníci této generace se také často stávají tzv. „neformálně pečujícími“ (zejména ženy).
- **Mileniálové (generace Y):** Mileniálové jsou ambiciózní a nebojí se ve své kariéře trochu riskovat. Chtějí slyšet konstruktivní zpětnou vazbu a očekávají rychlý kariéerní postup.
- Mileniálové nechtějí být omezováni hranicemi. Jsou si vědomi svých příležitostí a chtějí cestovat a získávat zahraniční zkušenosti, a pokud uvažují o změně v práci, upřednostňují kariéerní postup, dobrou odměnu, vzdělávání a rozvoj či příležitost pracovat v zahraničí.
- **Generace Z:** generace, která vyrostla na sociálních médiích a je pro ni běžné trávit až 10 hodin denně on-line. Hojně využívají současné technologické trendy pro řadu aktivit - od zábavy, přes práci až po socializaci. Komunikují raději prostřednictvím textových zpráv, e-mailů a sociálních sítí, než pomocí telefonu a osobního setkání. Tento trend se promítá i do náboru, kde je vhodné nabízet těmto kandidátům možnost komunikovat prostřednictvím jejich preferovaného kanálu. Jsou velmi ambiciózní a nebojí se ozvat, pokud se jim něco nelíbí. V práci automaticky očekávají vysokou flexibilitu. Více než jiné generace přikládají význam pověsti a jménu zaměstnavatele.

GENERACE NAPŘÍČ PRACOVNÍM TRHEM

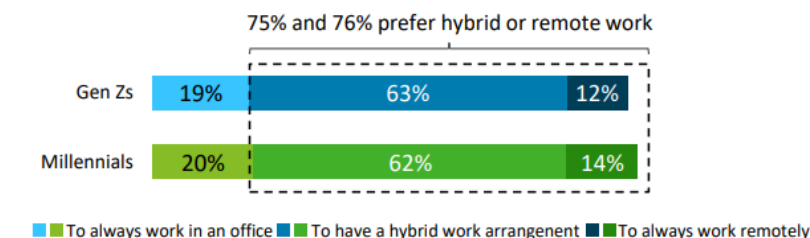


Personal
HOFMANN®

The pandemic has accelerated remote work and many would prefer not to go back to the office, at least not full time. The vast majority of Gen Zs (75%) and millennials (76%) would prefer working patterns where they either split their time between remote and on-site work or work entirely from home. This is, however, significantly higher than the proportion currently able to do so—only 49% of Gen Zs and 45% of millennials say they currently have the option to work remotely at least some of the time.

In addition to where they work, Gen Zs and millennials want flexibility in how and when they work. They'd like their organizations to offer flexible working hours and potentially reduced work weeks. They see flexible work as an important strategy to enable better work/life balance.

Preferred working patterns:



Druhá a třetí kariéra

Firmy často podceňují zkušenosti pracovníků nad padesát let. Naopak se obávají jejich horší schopnosti učit se digitálními technologiemi nebo nižšího pracovního tempa. Řada firem se potýká s nedostatkem pracovníků, ale ani tento dlouhodobý stav firmy nenaučil využívat výhody zaměstnávání zkušených pracovníků ve věkové skupině 50+.

Zaměstnávání pracovníků nad 50 let je stále problém a tato skupina tvoří třetinu všech nezaměstnaných. Mnoho z nich má problém sehnat zaměstnání, přestože o něj stojí. Současná situace na trhu práce, který se potýká s nedostatkem zaměstnanců, jejich situaci nijak výrazně nezlepšila. Zaměstnanci nad 50 let se sice dostávají do hledáčku firem zvláště v nedostatkových oborech, ale nejde o výrazná čísla. Přitom tito lidé mohou zaměstnavatelům mnoho nabídnout. Vzhledem ke stárnutí populace přitom není zaměstnávání lidí nad padesát let okrajovým tématem. Narůstající počet starších pracovníků se stává významným socioekonomickým tématem, které do budoucna nabude na důležitosti. Česká republika drží pomyslné žezlo v nejvyšší míře diskriminace lidí v předdůchodovém věku ve srovnání se zbytkem Evropské unie. Zbytečná neochota zaměstnávat starší pracovníky často vychází z některých stereotypů či předsudků zaměstnavatelů. Většinou zmiňují nižší pracovní tempo, menší schopnost učit se novým věcem nebo digitální gramotnost. Podle mínění ergonomů jsou tyto důvody z velké části povrchní a lidé s vyšším věkem tolik neztrácejí schopnost učit se či držet krok v práci. Naopak mnohdy mohou být jejich zkušenosti pro zaměstnavatele cenným bonusem. Obecně jsou to lidé s bohatými životními i profesními zkušenostmi. Podléhají výrazně nižší fluktuaci a neženou se již tolik za kariérou. Mají nadhled a dokážou v klidu řešit složité situace a pracovat efektivně. Umí dobře komunikovat a nevyhýbají se ani osobní komunikaci tváří v tvář. Bývají pečliví a spolehliví, a v neposlední řadě mohou být cenným zdrojem pracovních kontaktů a vazeb, které si za léta praxe vybudovali. Pokud jim zaměstnavatel dá šanci, může získat velmi loajálního pracovníka.

Věkovou diverzitu zaměstnanců mohou firmy posílit řadou aktivit. Od auditu zaměstnanců v různých věkových skupinách a mapování životních milníků přes různá školení a aktivity pomáhající vzájemnému porozumění generací. Je potřeba pracovat také s vedoucími pracovníky a manažery, aby věděli, jak mají správně řídit multigenerační týmy. Pozornost je třeba věnovat interním procesům, aby nediskriminovaly žádnou věkovou skupinu, a využívaly znalostí a zkušeností starších zaměstnanců při vzdělávání či mentoringu mladší generace až po rekvalifikaci a snížené či flexibilní úvazky.

Potřeba smysluplně začleňovat starší zaměstnance a zaměstnankyně přitom není daná jen postupným stárnutím populace, ale vliv na ni má i prodlužování odchodu do důchodu. Z původních 60 let na současných 65 let, přičemž se dlouhodobě uvažuje o dalším zvýšení. Samozřejmě jsou profese, které vyžadují určité fyzické nároky a jež nelze plně vykonávat až do dosažení důchodového věku. S tím ale mohou zaměstnavatelé průběžně pracovat a postupně tyto pracovníky připravovat na změnu v jejich kariéře. Mohou je třeba posunout do role školitelů, mentorů nebo odborných poradců, mohou je rekvalifikovat nebo naučit novým dovednostem, které využijí v jiné profesní roli. Dále je důležitá také možnost flexibilní organizace práce a podpora flexibilních úvazků.

Neustále se měnící trh práce bude ve stále větší míře vyžadovat důraz na celoživotní vzdělávání a na rekvalifikaci do úplně odlišných oborů, a to i několikrát během pracovní kariéry. Na to je potřeba se začít připravovat a firmy, které to budou dělat, budou mít konkurenční náskok a budou lépe připraveny na budoucí trh práce.

„Dnes jsme skutečně
globální rodina. To, co se
děje v jedné části světa,
může ovlivnit nás všechny.“

Dalajláma

Multikulturní pracovní prostředí

S globalizací a s ní spojenou mobilitou zaměstnanců a zaměstnankyň se v mnoha firmách a společnostech setkáváme s „cizinci“ a lidmi z různých kultur. Spolupráce s lidmi z různých částí světa a národních kultur se stává stále běžnější. To s sebou přináší nejen nové pohledy, nápady a inovace, ale také možná nedorozumění, která plynou z odlišných kulturních zvyklostí a vzájemných očekávání, a v neposlední řadě z předsudků a stereotypů.

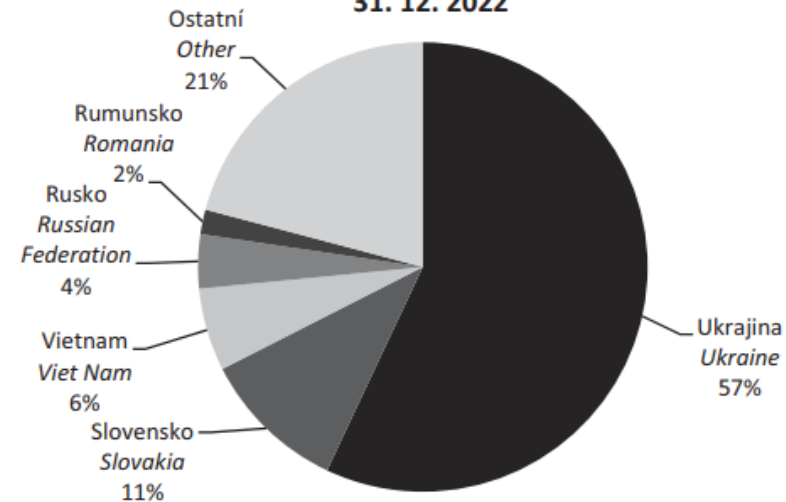
Podle Českého statistického úřadu dosáhl počet cizinců legálně pobývajících na území ČR na konci roku 2022 1 116 tisíc osob. Jejich podíl v populaci vzrostl na 10,3%. Přes 600 tisíc cizinců pocházelo z Ukrajiny, většinou váleční uprchlíci.

Řada cizinců zde také pracuje. Jedná se o lidi z EU, ale také přicházejí ze zemí mimo unii. Tento trend rostoucího zastoupení cizinců pracujících u nás je patrný už několik let. Navíc další celosvětové krize a problémy nutí stále více lidí po celém světě migrovat a hledat příznivější podmínky pro život svůj a svých dětí, jako je například válka na Ukrajině, kvůli které musely ze země odejít milióny jejích obyvatel.

Firmy, a potažmo celá společnost, se musí k těmto novodobým výzvám stavět čelem a umět je hodnotově řešit. Nežijeme totiž v izolovaném světě a sdílíme i společnou odpovědnost za klíčové demokratické hodnoty v Evropě i ve světě.

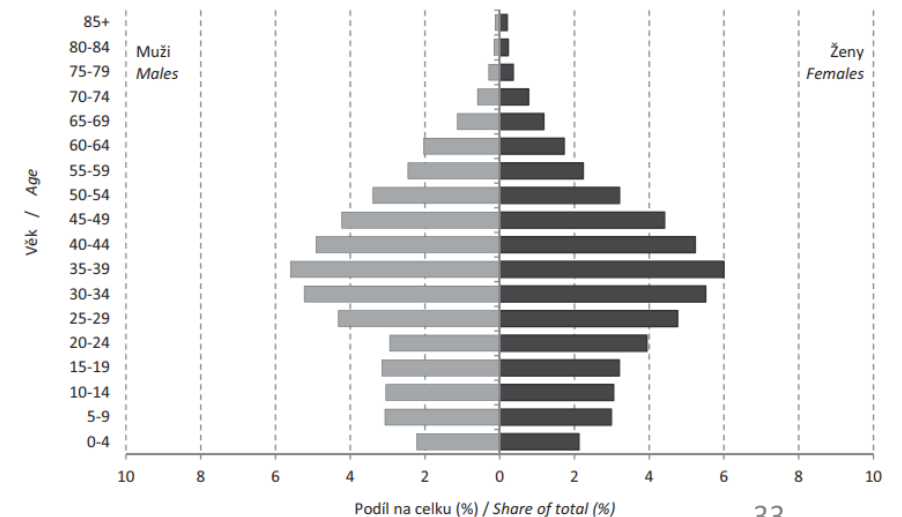
NEJČASTĚJŠÍ STÁTNÍ OBČANSTVÍ CIZINCŮ
THE MOST FREQUENT CITIZENSHIPS OF FOREIGNERS

31. 12. 2022



VĚKOVÁ STRUKTURA CIZINCŮ V ČR
AGE DISTRIBUTION OF FOREIGNERS IN THE CZECH REPUBLIC

31. 12. 2022

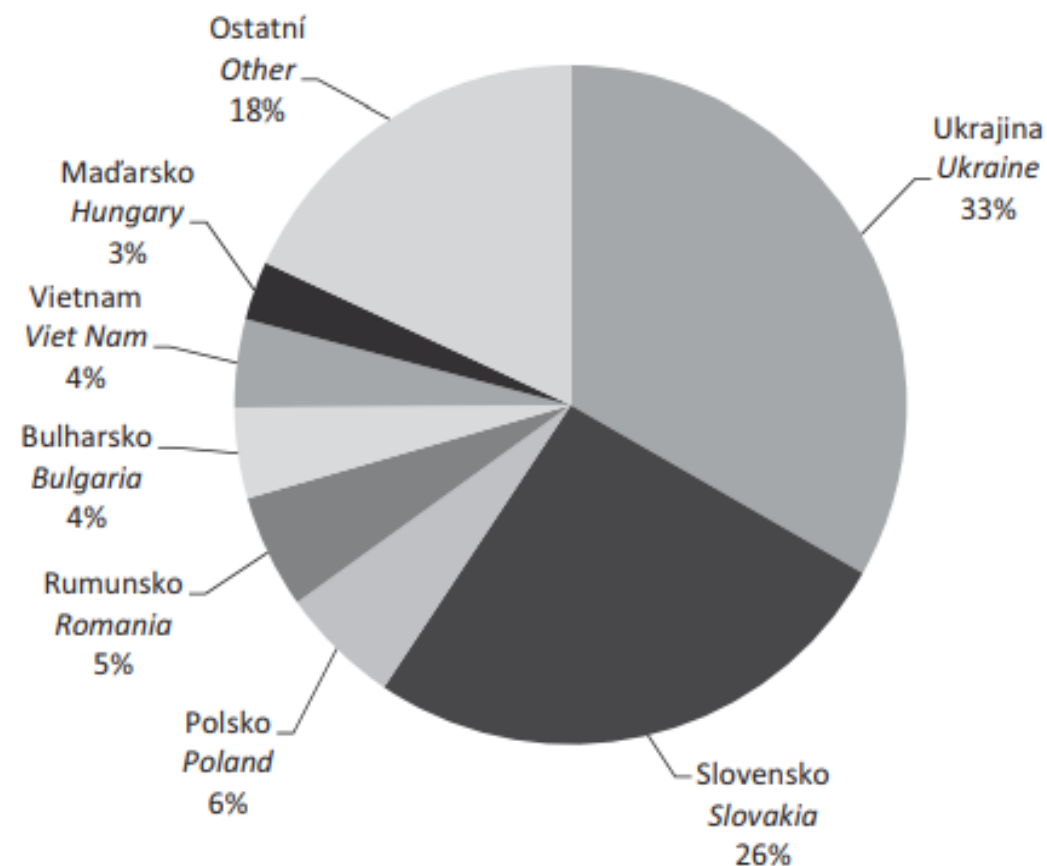


Multikulturní pracovní prostředí a zaměstnávání cizinců

Zaměstnávání cizinců může přinést firmám řadu výhod. Jejich různorodé pohledy a kreativita přispívají k inovativnímu řešení problémů. Přístup k celosvětovému okruhu talentů poskytuje jedinečné dovednosti a jazykové znalosti, které mohou být pro firmy výhodné. Zahraniční zaměstnanci často přinášejí cenné kontakty, které mohou otevírat nové obchodní příležitosti. Různorodé týmy se navíc lépe přizpůsobují změnám, což podporuje angažovanost a konkurenceschopnost.

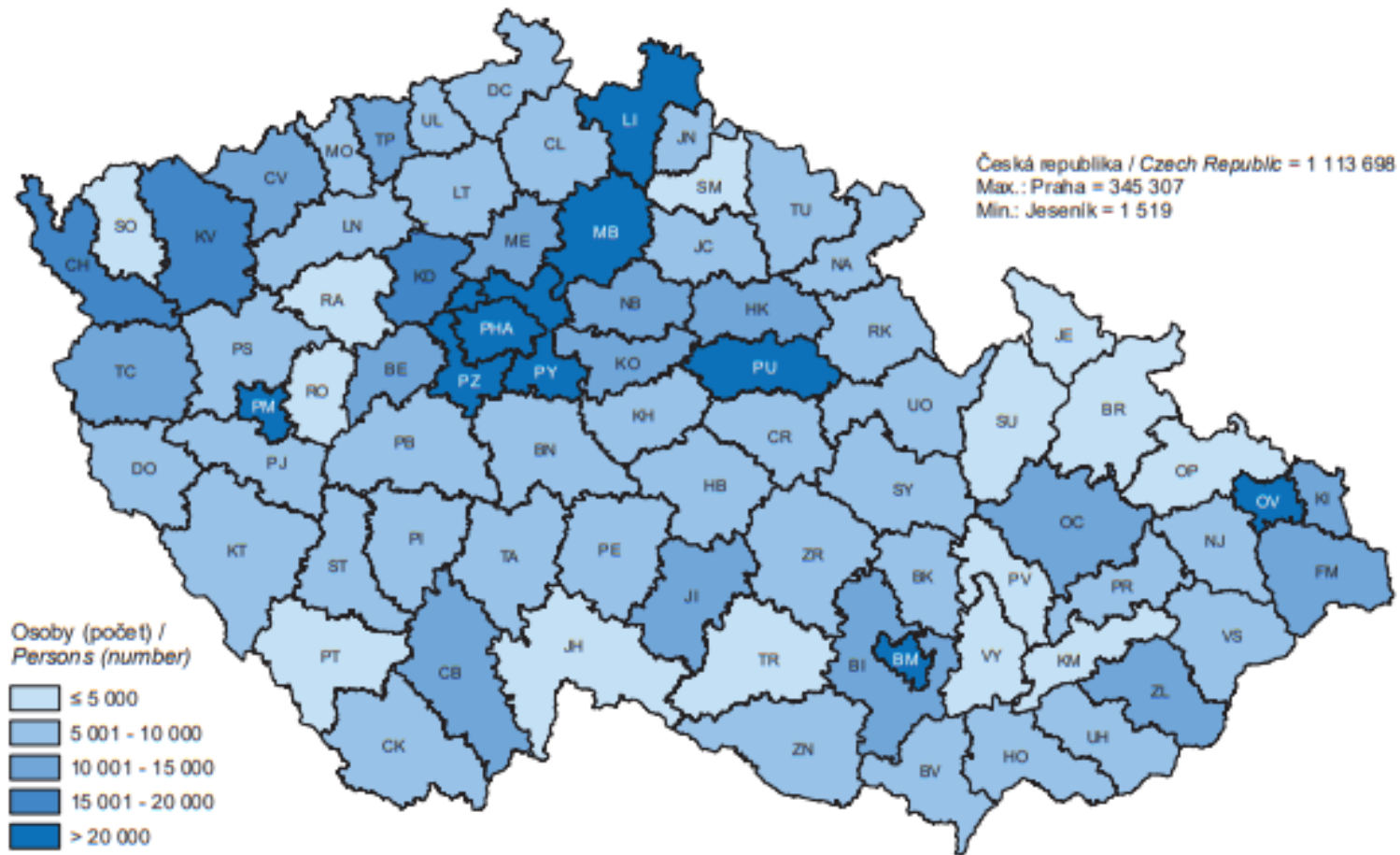
I když zaměstnávání cizinců přináší řadu výhod, ale je třeba vzít v úvahu i možné výzvy. Kulturní rozdíly a jazykové bariéry mohou ovlivnit komunikaci a soudržnost týmu. Orientace v otázkách pracovních povolení a víz, daňových zákonů, může být časově i finančně náročnější. A začlenění cizinců zvláště v začátcích a jejich integrace v nové zemi, může být také náročná. Navzdory těmto výzvám mohou proaktivní opatření a inkluzivní přístup pomoci firmám úspěšně řídit různorodé týmy a využít jejich výhod.

ZAMĚSTNANÍ CIZINCI PODLE STÁTNÍHO OBČANSTVÍ
EMPLOYED FOREIGNERS BY CITIZENSHIP
31. 12. 2022



Zdroj: ČSÚ

ROZMÍSTĚNÍ CIZINCŮ NA ÚZEMÍ ČESKÉ REPUBLIKY K 31. 12. 2022
DISTRIBUTION OF FOREIGNERS IN THE CZECH REPUBLIC AS AT 31 DECEMBER 2022



Zdroj: ČSÚ

Ukrajina

Meziroční přírůstek cizinecké populace činil v roce 2022 celkem 455 tisíc osob a výraznou měrou se na něm podíleli cizinci s některým z typů přechodného pobytu. Šlo přitom převážně o válečné uprchlíky z Ukrajiny, kteří u nás hledali dočasnou ochranu.

Občané Ukrajiny k nám začali přicházet již počátkem 90. let minulého století zejména za prací, jejich počty však byly v té době nízké.

Postupem času se navýšily až na 636 tisíc registrovaných osob koncem roku 2022.

Ukrajinstí občané tvoří tradičně významnou skupinu na našem trhu práce. Ke konci roku 2022 evidovaly úřady práce na území České republiky celkem 270 tisíc ukrajinských občanů v postavení zaměstnanců. Absolutně nejvyšší zastoupení Ukrajinců bylo koncem roku ve zpracovatelském průmyslu, konkrétně šlo o 75 133 zaměstnanců. Dále jsou zaměstnání zejména v odvětví administrativní a podpůrné činnosti nebo ve stavebnictví. Nejvíce ukrajinských občanů pracuje na pozici pomocných a nekvalifikovaných pracovníků (ISCO-9), a jako obsluha strojů a zařízení nebo montéři (ISCO-8).

Zdroj: ČSÚ

Networking: Multikulturní pracovní prostředí – inspirace, inovace a integrace pro všechny

Inspirace společnosti Heimstaden s.r.o.

Bylo to hodně hektické období, ale věděli jsme hned, že chceme našim ukrajinským kolegům pomoci. Den před invazí jsme se všemi mluvili, nabídli jim okamžitou pomoc – už tehdy bylo jasné, že se k něčemu schyluje. Někteří z nich pak odjeli bojovat za svou zem. To byly hodně silné momenty – bylo vidět, jak silná sounáležitost a přátelství mezi našimi zaměstnanci je.

Kateřina Piechowicz, tisková mluvčí & CSR projekty Heimstaden s.r.o.



Videozáznam

Integrace cizinců včetně ukrajinských válečných uprchlíků na trhu práce a ve společnosti



[Poslechněte si podcast](#)

"Posílení postavení žen ve vedení není jen morálním imperativem, ale strategickou nutností. Přijetím různých perspektiv a posílením postavení žen ve vedoucích funkcích odemykáme inovace, odolnost a cestu k úspěšnější a udržitelnější budoucnosti."

Ginni Rometty, bývalá předsedkyně představenstva, prezidentka a generální ředitelka společnosti IBM.

Vemte ženy na palubu . . .

Podpora žen v práci a jejich kariérního postupu jsou důležité pro podporu diverzity a inkluze v pracovním prostředí, pro podporu inovací, ale i odolnosti firmy.

Zajištěním rovných příležitostí firmy využívají různé perspektivy, podporují kreativitu a těží z jejich dovedností. Genderová diverzita nejen podporuje lepší rozhodování, ale také přispívá k pozitivní kultuře na pracovišti, což v konečném důsledku zajišťuje firmám úspěch v dnešním dynamickém podnikatelském prostředí.

V roce 2020 upozornila Evropská komise Českou republiku na nízké zastoupení žen ve vedení firem a ve veřejných společenských funkcích.

Na vině je hlavně nízká flexibilita práce, která zejména ženám-matkám komplikuje sladit práci a rodinu. Druhým faktorem je pak setrvávající vysoký rozdíl v odměňování mužů a žen, který činí až 22%.

Průzkumy vypovídají, že kariérní dráha mužů i žen je stejná do 30 let věku. Poté se trend mění, a to s narozením prvního dítěte, kdy ženy pracovní trh opouští. Při návratu se pak častěji dostávají na nižší pracovní pozice.

Tato situace se ještě zhoršila vlivem pandemie, kdy byly ženy pod dlouhodobým tlakem ustát péči o rodinu i práci. Ženy disponují vysokým potenciálem, potřebují ale podpořit ve sladování pracovního a kariérního života, v talent a career developmentu a v oblasti rovného odměňování.

Český trh práce přichází o obrovský potenciál, protože nevyužívá talentu žen a trpí nerovností mezi muži a ženami. Přestože 46 % absolventů vysokých škol jsou ženy, v představenstvech českých TOP 250 firem je podle Indexu žen ve vedení, který sestavuje BpS -Byznys pro společnost, jen něco přes 7 % žen.

Pouze v sedmnácti zemích světa je hlavou státu žena, v ministerských křeslech jich sedí v průměru jen osmnáct procent. V globálním měřítku dostává ženská polovina světa zapláceno necelé dvě třetiny toho, co dostávají muži na stejných pozicích. Uvádí to zpráva Světového ekonomického fóra (WEF) s titulem The Global Gender Gap Report 2018. Ten se zaměřil na rozdíly v postavení mužů a žen ve čtyřech hlavních sférách – ekonomika, vzdělání, zdraví a politika. Česká republika se v loňském roce se ze sto čtyřiceti devíti srovnávaných zemí světa umístila až na osmdesáté druhé příčce.

Česko by mohlo zvýšit ekonomický růst, pokud by do rozhodování a odbornější práce zapojilo více žen. Při využití jejich potenciálu by v roce 2030 mohl být hrubý domácí produkt proti očekáváním zhruba o půl bilionu korun vyšší, což odpovídá asi třetině příjmů letošního státního rozpočtu. Podle studie společnosti McKinsey by vyrovnané zastoupení mužů a žen pomohlo přinést o 1,3 bilionu korun více.

Matky a otcové vítáni

Rodiče v práci je téma, které řeší mnoho zaměstnavatelů, jak vyplývá i z našeho Indexu diverzity 2021. I když se situace pomalu zlepšuje i u nás v ČR, přece jen péče o děti, zejména malé do 6 let, leží stále na matkách. Do péče o děti je zapojeno malé procento otců.

Klíčová flexibilita práce

80 % matek hledá (podle pravidelné ankety provedené BPS mezi 500 matkami) flexibilitu práce, kterou považují za klíčový faktor pro sladění práce a rodiny. Dlouhodobé statistiky uvádějí, že matky s dětmi do 5 let pracují jen v 45 %. Zatímco zaměstnanost matek/žen s většími dětmi nebo bez dětí je zhruba 90%.

Dejte nám zkrácené úvazky

Podle ČSÚ patří podíl kratších úvazků v ČR dlouhodobě k nejnižším v celé Evropské unii a pohybuje se kolem 7 %. V sousedním Rakousku a Německu takto pracuje necelých 30 % zaměstnaných. Kratší úvazky jsou především doménou žen, a to i u nás.

Ženy v Česku stále bojují s předsudky

Dalším velkým problémem jsou předsudky, jímž musí ženy čelit při návratu po mateřské a rodičovské dovolené. Neochota zaměstnavatele matku s dětmi zaměstnat, je často dána právě zaujatostí. Více než polovina žen se setkala s předsudky týkajícími se skloubení rolí maminky s profesním životem – návratem do zaměstnání. Setkaly se s nimi ženy na straně zaměstnavatele, kolegů nebo manažera či manažerky nebo dokonce ve své rodině či u přátel. Mezi nejčastější stereotypy v uvažování patří názory panující v souvislosti s délkou rodičovské dovolené („matka má být doma co nejdéle, jinak je to špatná matka“), nebo že skloubení práce a rodiny je špatným vzorem a kariéry žen musí být upozadovány. Ze strany zaměstnavatelů zase matky narážejí na tvrzení, že „matky jsou problémové a stejně mají stále nemocné děti“.

Šťěstí je být ženou. Platí to i v práci?

- Oslovte cílové kandidáty a kandidátky a zjistěte jejich preference
- Zeptejte se svých zaměstnanců a zaměstnankyň, co potřebují
- Budte pro zaměstnance jistotou a podpořte je ve sladění práce a rodiny
- Požadujte výkon, nikoli přítomnost na pracovišti, nebo svým zaměstnancům umožněte jinou flexibilitu
- Zaměřte se na nové technické a manažerské dovednosti - když dnes začnete pracovat na zvyšování technických dovedností svých zaměstnanců a zaměstnankyň, aby byli připraveni pro budoucí práci na dálku, vytvoříte tak budoucnost rovných příležitostí pro všechny
- Zjistěte, jak si stojíte jako zaměstnavatel v oblasti odměňování - odměna je bezesporu jedním z klíčových faktorů při rozhodování o přijetí pracovní nabídky. Víte, jak si stojíte ve srovnání s konkurencí? Máte rovné odměňování a víte, jaký je u vás Gender pay gap?

Ekonomické dopady mateřství na ženy i trh práce

V posledních dvou desetiletích panuje v ČR relativně nízká zaměstnanost žen-matek malých dětí. Sledování této skupiny navíc potvrzuje nemilou skutečnost, že nízká zaměstnanost této skupiny má tendenci se v posledních letech ještě dále snižovat. To je doprovázeno také tím, že se stále více prodlužuje doba, kterou ženy- matky stráví mimo trh práce. A právě dlouhodobé přerušení pracovní kariéry z důvodu mateřství a rodičovství může mít negativní dopad na další profesní rozvoj zejména žen, na jejich současné i budoucí příjmy, ale také přirozeně na společnost a trh práce.

Mateřská a rodičovská dovolená v ČR může trvat až 4 roky a patří k nejdelším rodičovským dovoleným v EU. A velmi časté je to, že při dalším rodičovství ženy čerpají i navazující mateřskou a rodičovskou dovolenou, čímž zůstávají neúměrně dlouho mimo pracovní trh. Tato situace má dopady na společnost, zaměstnavatele, ale především na ženy a jejich roli i samotné uplatnění na trhu práce. Ženy-matky malých dětí, podle dlouhodobých statistik ČSÚ a VÚPSV se v České republice vrací jen v 50% případů z rodičovské dovolené zpět ke svému zaměstnavateli.

Důvody jsou samozřejmě různé a nejde jen o délku, kterou ženy stráví mimo zaměstnání. Mezi hlavní příčiny nízké návratnosti žen- matek s malými dětmi na trh práce, případně k původním zaměstnavatelům, patří zejména nedohoda se zaměstnavatelem na době a podmínkách návratu zpět do zaměstnání, nenalezení podmínek pro možnost sladit rodinu s prací, a nedostatečná dostupnost služeb péče o malé nezaopatřené děti. I možná proto se stále opakují i veřejné výtky vůči České republice ze strany EU, že dlouhodobě nevytváří podpůrné podmínky pro matky s dětmi do 6 let.

Statistiky zároveň ukazují, že míra nezaměstnanosti žen-matek s malými dětmi je jedna z nejvyšších právě hned po ukončení mateřské a rodičovské dovolené, a to z důvodu kombinace jednoho či více výše uvedených faktorů. U žen-matek se středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním dosahuje nezaměstnanost zhruba 12% a u žen-matek s nižším vzděláním dokonce 28%.

Kromě celospolečenských dopadů, je nasnadě také otázka ekonomických dopadů na samotné ženy. A bohužel nejde pouze o situaci v době péče o malé děti, dopady jsou, v důsledku přerušení kariéry, celoživotní. Podle dostupných informací u většiny žen-matek malých dětí je práce vlastně strategií přežití. Ve snaze skloubit práci a rodinu, vstupují do nevýhodných typů smluv a dohod, a tím se zvyšuje podíl prekérních kontraktů, např. opakované smlouvy na dobu určitou, s nižšími hodinovými sazbami, v nestandardních hodinách atd. Řetězení smluv a dohod na dobu určitou vede ke zvýšení nejistoty budoucího, dlouhodobého zabezpečení sebe a rodiny, a to i z pohledu budování budoucí kariéry. Podle údajů ČSÚ od roku 2010 také roste počet podnikajících žen (o 43 tisíc). Navíc podíl vysokoškolsky vzdělaných žen je ve skupině podnikatelek vyšší než u zaměstnankyň, mezi muži oproti tomu není rozdíl výrazný. Za rostoucím počtem podnikatelek může být i snaha žen o vytvoření pracovních příležitostí v době rodičovské dovolené a hledání pružnější pracovní doby, kterou lze skloubit s péčí o děti.

To má za následek i rozdíly ve mzdovém ohodnocení. A právě největší rozdíly nalzáme u věkové kategorie žen mezi 35-39lety, které jsou nejvíce ovlivněny mateřstvím a rodičovstvím (až 32%).

Stereotypy a předsudky, které ovlivňují společenský rozvoj

Stereotypy a předsudky jsou překážky, které brání společenskému rozvoji tím, že je udržují při životě a omezují individuální potenciál.

Když společnost podléhá genderovým a jiným předsudkům, potlačuje tím diverzitu a inkluzi. Tyto stereotypy vytvářejí živnou půdu pro diskriminaci, nerovné příležitosti a systémové předsudky, které brání plnému zapojení a přínosu jednotlivců.

Je nezbytné předsudky a stereotypy pojmenovat a postupně eliminovat pomocí osvěty, podpory vzdělávání a vzájemné empatie a odstraňováním diskriminačních praktik.

Podpora diverzity nejen obohacuje sociální strukturu, ale také podporuje nevyužitý talent, inovace a perspektivy, které jsou nezbytné pro další udržitelný rozvoj.

Boj proti stereotypům a předsudkům je ve své podstatě snahou o spravedlnost, rovnost a harmoničtější a osvětenější společnost.



Pavlína Kalousová
Ředitelka firemních vztahů
a komunikace
Plzeňský Prazdroj, a. s.

Poslechněte si podcast na téma předsudky a stereotypy

Česká republika stojí v oblasti diverzity a inkluze na křižovatce, rozhlíží se, kudy se vydat. Progresivnější liberálnější Západ (Německo, Holandsko) je postaven na tom, že různé skupiny získávají větší prostor a větší práva a jsou více slyšet. Společnost, vlády, regulátoři jim jdou naproti – podporují jejich inkluzi. Můžeme ale také zvolit druhou cestu (Polsko, Maďarsko, Slovensko), kde je ten trend úplně opačný – vítězí zde převážně konzervativní hlasy. Vidíme, že pro ty země to není dobré, že ztrácí talenty. Lidé, kteří se necítí svobodní, z těch zemí odcházejí. Zároveň je to špatný signál pro zahraniční investory.

Pavlína Kalousová, ředitelka firemních vztahů a komunikace Plzeňský Prazdroj, a. s.

„Při svých pravidelných cestách po regionech naší země se pokaždé snažím vyhradit si dost času na setkání nejen s nadějnými komunálními političkami, ale také na diskusi s úspěšnými místními podnikatelkami, inovátorkami a veřejně činnými dámami, které se dnes a denně zasazují o postupné zlepšení konkrétních podmínek ve svém bezprostředním okolí. Právě ony jsou pro mě zdrojem nesmírné inspirace, motivace i cenné zpětné vazby při další práci v čele Poslanecké sněmovny.“

Markéta Pekarová Adamová, předsedkyně PS PČR



Gender Pay Gap

Ženy v Česku musí v roce 2022 pracovat o 60 dní déle, aby dosáhly na stejnou výplatu jako muži v roce 2021. Sice je to proti loňsku o 9 dní méně, ale to je pro ženy asi slabá útěcha. Ženy u nás v průměru vydělávají o 16,4 % méně než muži, průměrný rozdíl v EU činí 13 %.

Evropský den rovného odměňování upozorňuje na problém, který je v České republice obzvláště citelný. Ženy v ČR totiž dostávají v průměru za celou ekonomiku o 16,4 % nižší odměnu za vykonanou práci než muži. Rozdíl v odměňování žen za stejnou práci na stejném pracovišti se v ČR dlouhodobě pohybuje kolem 10 % v neprospěch žen. To se samozřejmě podepisuje na další ekonomické situaci žen včetně výše starobního důchodu.

A nejde jen o případy, kdy za stejnou práci dostane žena menší mzdu. Důvodů, proč ženy vydělávají méně, je více. Od toho, že si ženy většinou řeknou o nižší mzdu, protože se neumí dobře prodat a podceňují se, až po fakt, že mnohem více pracují v odvětvích, která byla vždy placena méně. Zatímco muži dominují lukrativním oborům v oblasti vědy, technologií či inženýrství, ženy často pracují v odvětvích, jako je péče, prodej nebo vzdělávání. Nižší mzda žen pak vede k tomu, že častěji pracují na částečný úvazek a pečují o děti nebo příbuzné, nebo kvůli rodičovství přerušují či ukončí svoji profesní kariéru. Rozdíly **v odměňování žen a mužů také rostou s věkem**, i když to neplatí o všech evropských zemích. Ženy jsou pak ve stáří vystaveny vyššímu riziku chudoby. Např. v roce 2018 pobíraly ženy v EU věku nad 65 let důchody, které byly v průměru o **29 % nižší než důchody mužů**. Žen je také notoricky málo i v řídicích pozicích, a pokud tam jsou, zjistíme, že vydělávají na hodinu o 23 % méně než jejich mužští kolegové.

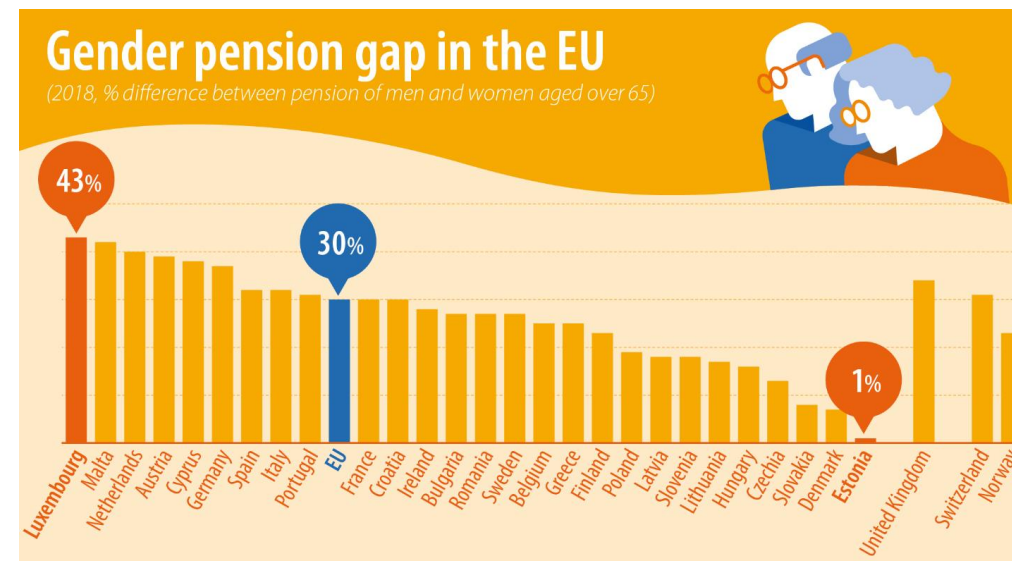
File:The unadjusted gender pay gap by age (%), 2021.png

File File usage

The unadjusted gender pay gap by age (%), 2021

	< 25 years	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 - 64	65 years +
Belgium ^(*)	-0.1	3.0	4.5	4.4	8.5	-
Bulgaria	6.2	14.1	17.2	14.6	4.7	-14.6
Czechia ^(*)	4.2	10.0	20.0	18.6	8.5	7.1
Denmark	5.2	11.1	14.3	17.1	16.7	10.5
Spain	-3.8	1.3	6.9	12.1	14.4	27.0
France	2.6	8.6	11.1	17.3	21.1	23.8
Croatia	3.9	8.5	12.4	18.2	8.1	4.7
Italy	3.0	4.9	4.7	6.7	9.2	15.8
Cyprus	17.7	4.2	8.4	13.1	9.7	21.3
Latvia	8.4	19.1	22.3	16.4	12.1	9.3
Lithuania	12.8	13.0	16.8	9.5	7.9	6.1
Hungary	7.0	14.3	22.2	19.6	12.5	13.2
Malta	12.0	6.4	12.3	12.1	8.4	16.7
Netherlands	2.3	1.3	7.6	17.9	19.7	13.6
Poland	8.2	7.2	9.4	5.5	-6.8	9.1
Portugal	7.7	9.7	11.9	14.2	12.0	28.0
Romania ^(*)	5.4	8.1	4.4	-1.2	-5.4	-17.8
Slovenia	5.0	6.4	7.1	5.8	1.3	2.2
Slovakia	6.7	12.6	19.8	20.0	12.9	14.2
Finland	5.8	10.0	16.9	19.4	18.7	22.3
Sweden	5.2	7.1	12.0	15.2	14.2	7.9
Iceland	0.9	3.8	10.0	15.3	16.7	14.2
Norway	2.0	7.9	14.2	17.8	19.2	16.5
Switzerland	3.2	6.4	15.3	23.0	25.0	27.5

(*) not available



Gender Pay Gap

Evropská unie chce posílit rovnost odměňování mužů a žen, pomoci má loni přijatá **směrnice o větší transparentnosti při odměňování**. Směrnice cílí na odstranění diskriminace v odměňování, měla by zároveň přijmout pravidla větší transparentnosti odměňování. Nastavuje také povinnost pro firmy sdílet informace o vyplácených mzdách a přijmout opatření, pokud u nich rozdíl v odměňování žen a mužů přesahuje pět procent. Přičemž nestanovuje, kolik má kdo komu platit, ale předepisuje, že ten, kdo platí, by měl být transparentní v tom, kolik platí a komu. Pokud dojde k závěru, že je ve firmě 5% rozdíl v odměňování, tak by měl vnitřně nastavit procesy, které by měly tento rozdíl srovnat.

V EU je hodinová mzda žen v průměru o 13 % nižší než mzda mužů.

Videozáznam panelové diskuze s našimi signatáři na téma: Evropa chce rovné platy mužů a žen

Index genderové rovnosti - Česko si polepšilo, za zbytkem EU nadále zaostává

Index genderové rovnosti za rok 2023 vydává Evropský institut pro rovnost žen a mužů (EIGE). Index měří úroveň rovnosti žen a mužů na trhu práce, ve vzdělávání, v rozhodovacích pozicích a dalších oblastech života. Nejlepšího skóre dlouhodobě dosahují Švédsko (82,2), Nizozemsko (77,9) a Dánsko (77,8). Letošní skóre Česka je 57,9 – tedy o 0,7 bodu lepší než loňské. Za průměrem EU (70,2) ale nadále výrazně zaostáváme.

„Vláda v oblasti rovnosti žen a mužů již přijala řadu důležitých opatření. Jedná se například o zvýhodnění zaměstnávání žen na částečné úvazky, možnost flexibilnějšího čerpání rodičovské, zvyšování počtu dětských skupin či zavedení tzv. výchovného, tedy bonusu k důchodu za vychované dítě. Další opatření se připravují – ať už jde o nový zákon o domácím násilí či novelu zákoníku práce směřující k lepší vymahatelnosti práva na stejnou mzdu za práci stejné hodnoty. Předpokládám, že tato opatření se v následujících letech promítnou do hodnocení Česka v indexu genderové rovnosti.“

Klára Šimáčková Laurenčíková, zmocněnkyně vlády pro lidská práva

Další zajímavé statistiky a data EUROSTAT:

[Gender pay gap statistics](#)
[Gender pension gap](#)

Gender Pay Gap

Odstranění rozdílů v odměňování žen a mužů je nejen otázkou základní spravedlnosti, ale také důležitým aspektem pro podporu spravedlivější a prosperující společnosti. Rozdíl v odměňování žen a mužů, kdy ženy za stejnou práci vydělávají méně než jejich mužské protějšky, je stále problémem s dalekosáhlými důsledky. Řešení a odstraňování tohoto rozdílu je důležité z několika důvodů.

Za prvé, rovnost žen a mužů je základním lidským právem. Rozdílné odměňování jednotlivců na základě jejich pohlaví můžeme chápat jako porušení této zásady.

Za druhé, odstranění rozdílů v odměňování žen a mužů má zásadní význam pro ekonomický růst. Ženy tvoří podstatnou část celosvětové pracovní síly a jejich přínos je pro hospodářský rozvoj nepostradatelný. Pokud jsou ženy za svou práci spravedlivě odměňovány, získají větší ekonomickou samostatnost, což následně stimuluje spotřebitelské výdaje a investice. Ekonomické posílení postavení žen má širší dopady na jejich zdraví, vzdělání a snižování chudoby.

Řešení rozdílů v odměňování žen a mužů je navíc nezbytným předpokladem sociální spravedlnosti. Zpochybňuje a odbourává zakořeněné stereotypy a předsudky, které udržují diskriminaci na základě pohlaví. Rovné odměňování oceňuje přínos žen a podporuje společenský respekt pro všechny jednotlivce bez ohledu na pohlaví.

Pro dosažení trvalé změny je nezbytný komplexní a systémový přístup a dialog mezi zaměstnavateli, veřejnou správou a odbory.

Základní body k odstranění nerovného odměňování:

- **Transparentnost a odpovědnost:** pravidelně provádějte audit, jak odměňujete své zaměstnance a zaměřte se na rozdíly v odměňování žen a mužů v organizaci. Zrevidujte také interní předpisy podporující rovného odměňování
- **Naučte zaměstnance a zejména ženy vyjednávat o mzdě:** udělejte školení o vyjednávání pro muže i ženy, abyste zaměstnancům umožnili prosazovat spravedlivé odměňování. Zabývejte se předsudky v náborových procesech a v procesech kariérního postupu, které mohou přispívat k rozdílům ve vyjednávání.
- **Flexibilní pracovní podmínky:** zkuste pracovní podmínky přizpůsobit různým životním etapám zaměstnanců a sladit s péčí o rodinu. Zajistěte, aby přerušování kariéry (jako je mateřská nebo otcovská dovolená), nemělo negativní dopad na mzdu.
- **Podporujte kariérní postup žen:** podporujte ženy, aby šly i do vedoucích pozic, abyste zajistili jejich zastoupení na rozhodovacích úrovních. Zaveďte vzdělávací a mentorské programy na podporu kariérního postupu žen.
- **Odstraňujte předsudky:** provádějte školení o nevědomých předsudcích pro vedoucí a řídicí pracovníky
- **Investujte do vzdělávání a odborné přípravy:** podporujte ženy, aby se vzdělávaly a školily v oborech, kde tradičně dominují muži (STEM).

Nobelova cena za výzkum Gender Pay Gap

Claudia Goldin, významná ekonomka, získala v roce 2023 **Nobelovu cenu za ekonomii** právě za svůj výzkum k pochopení klíčových aspektů ekonomiky práce, zejména v kontextu genderových rozdílů a vzdělávání. Její práce komplexně popisuje povahu genderového rozdílu v odměňování. Shromáždila data z USA o zastoupení žen na trhu práce za více než 200 let a na nich zjistila, jak a proč se rozdíly ve výdělcích a zaměstnanosti žen a mužů měnily v čase a proč stále přetrvává Gender pay gap.

Ukazuje komplexní povahu GPG a zdůrazňuje, že to není jen kvůli diskriminaci, ale často je to důsledek rozdílů v kariéře a výběru zaměstnání mužů a žen. Její výzkum zdůrazňuje roli segregace v zaměstnání, dopadu mateřství a politik pro sladování pracovního a soukromého života.

Kariérní rozhodnutí jsou často ovlivněna poptávkou po flexibilitě a sladění práce s rodinou. Její práce podtrhuje důležitost politik, které ženám umožňují sladit pracovní a rodinné povinnosti. Její výzkum ukazuje také význam vzdělání pro další kariéru a ekonomickou soběstačnost, zejména u žen. Ukazuje, že lepší přístup ke vzdělání a odstranění rozdílů ve vzdělání žen a mužů může vést k větší rovnosti žen a mužů na trhu práce.

„Pochopení role žen v pracovním procesu je pro společnost důležité. Díky průkopnickému výzkumu Claudie Goldin nyní víme mnohem více o základních faktorech a o tom, které překážky bude možná potřeba v budoucnu odstranit.“
Jakob Svensson, předseda výboru pro udělení ceny

Diverzita a inkluze ve výrobní firmě

Diverzita a inkluze si našla a dál postupně nachází cestu do mnoha firem bez ohledu na jejich velikost, obor podnikání či působnost. Ukazuje se, že principy diverzity a inkluze, které umožňují všem lidem bez ohledu na jejich individuální odlišnosti plně rozvinout jejich osobní potenciál, stále více rezonují nejen ve firmách, ale i v celé společnosti.

Diverzita a inkluze se potýká s častým předsudkem, že je vhodná jen pro velké nadnárodní korporace či pro administrativní pozice nebo akademickou sféru. Diverzita a inkluze jsou však tématem pro každou firmu, velkou či malou, výrobní či nevýrobní, nadnárodní nebo s lokální působností.

„Jedinečnost každého z nás tvoří základ naší společné rozmanitosti Škoda Auto.“

Jak se rozvíjejí principy diverzity a inkluze ve velké výrobní společnosti



Martina Zimmermann
Marketing, Diversity & Inclusion
ŠKODA AUTO a. s.

[Poslechněte si podcast](#)

Diverzita a „modré límečky“

Vytváření inkluzivního pracovního prostředí i pro tzv. **modré límečky** (dělnické profese, zaměstnanci ve výrobě či manuálně pracující) je také důležité. Tyto profese mají svá specifika a zaměstnavatelé zde mají menší spektrum možností, jak diverzitu a inkluzi podporovat. Nicméně i v těchto profesích je důležité témata diverzity a inkluze otevírat a budovat inkluzivní pracovní prostředí.

- Vedoucí pracovníci by měli aktivně prosazovat iniciativy v oblasti diverzity a inkluze a měli by jít ostatním příkladem.
- Zavedení školení pro všechny zaměstnance, včetně dělnických profesí. Tato školení by se měla zabývat nevědomými předsudky, vysvětlit benefity diverzity a inkluze a jejich praktický dopad na zaměstnance.
- Otevřená a transparentní komunikace umožní „modrým límečkům“ dát vám zpětnou vazbu (např. prostřednictvím pravidelných týmových schůzek, schránek na podněty nebo specializovaných komunikačních platforem). Zajistěte, aby komunikační materiály, včetně školicích materiálů, bezpečnostních pokynů a firemních zásad, byly přístupné a srozumitelné pro všechny zaměstnance s ohledem na různé úrovně gramotnosti a jazykové preference.
- Inkluzivní nábor vám pomůže přilákat různorodé kandidáty.
- Zajistěte, aby i tyto profese měly rovné příležitosti k dalšímu kariérnímu postupu a poskytněte jim možnosti dalšího vzdělávání.
- Flexibilita: uvědomte si fyzickou náročnost dělnických profesí a tam, kde je to možné, umožněte zavedení flexibilních pracovních podmínek. Dbejte na bezpečnost práce.
- Oceňujte práci a přínos dělnických profesí a oslavte jejich úspěchy, milníky a dosažené výsledky.
- ERG – vytvořte skupiny pro podporu zaměstnanců, které jsou speciálně přizpůsobeny potřebám a zájmům „modrých límečků“.
- Zapojte „modré límečky“ do rozhodovacích procesů, které ovlivňují jejich práci. Snažte se získat jejich podněty a zpětnou vazbu.

Flexibilita práce

- Zavedení pružného rozvržení pracovní doby či rozdělených směn
- Částečné či zkrácené úvazky nebo sdílená pracovní místa
- Prozkoumejte možnosti práce na dálku, i když to bude jen v omezeném rozsahu
- Flexibilní možnost čerpání dovolené, které se přizpůsobí různým životním událostem a mimořádným situacím
- Umožněte flexibilitu přestávek, zejména u pracovních míst, která zahrnují fyzicky náročné úkoly. Poskytování kratších a častějších přestávek může pomoci zvýšit produktivitu a pohodu zaměstnanců
- Nabídněte podpůrné služby, jako je poradenství, programy pomoci zaměstnancům nebo služby finanční gramotnosti, které pomáhají těmto zaměstnancům zvládat osobní problémy
- Wellness programy zaměřené na fyzické zdraví, duševní pohodu a zvládání stresu
- Podporujte technická řešení, která usnadňují komunikaci a spolupráci, a usnadňují tak „modrým límečkům“ plánování/koordinaci směn nebo přístup k informacím na dálku
- Pravidelně vyhodnocujte účinnost iniciativ v oblasti flexibility a buďte otevření změnám či úpravám na základě zpětné vazby a mění se dynamiky pracovní síly

Použitá literatura a internetové zdroje

www.diverzita.cz

www.byzynsprospolecnost.cz

Český Statistický Úřad (<https://www.czso.cz/csu/czso/domov>)

www.neviditelni.cz

Eurostat (<https://ec.europa.eu/eurostat>)

EIGE (<https://eige.europa.eu/>)

<https://www.devire.cz/generace-z-na-trhu-prace-hodnoty-a-ocekavani/>

<https://www.hofmann-personal.cz/cz/>

<https://www.manpowergroup.cz/stesti-je-byt-zenou/>

<https://www2.deloitte.com/cz/cs.html>

<https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey-2022.html>

<https://www.tojerovnost.cz/cs/>

www.mpsv.cz

<https://www.consilium.europa.eu/cs/infographics/pay-transparency/>

Projekt Diversity & Inclusion MasterClass



Financováno z programu Evropské unie
Právo, rovnost a občanství

