

The background is a collage of four quadrants. The top-left quadrant shows a stack of papers with a purple-to-blue gradient. The top-right quadrant shows a clock face with a purple-to-pink gradient. The bottom-left quadrant shows a stack of papers with a green-to-cyan gradient. The bottom-right quadrant shows a clock face with a yellow-to-orange gradient.

Work Life Balance Means to Profit

**Program rozvoje JKP Bank z
hlediska rovných příležitostí**

O čem dnes budeme hovořit...

Cílem dnešní prezentace je představit Vám komplexní program rozvoje JKP Bank v oblasti gender ne/rovnosti. Nejdříve však:

- představíme naši společnost **JKP Bank** a její **cíle** v dané oblasti
- přiblížíme **problémové oblasti** z hlediska genderové rovnosti/nerovnosti
- **Work Life Balance Means to Profit**
- Diskuze

JKP Bank

- Jedna z nejvýznamnějších bankovních institucí v ČR i v regionu stř. a vých. Evropy
- Je součástí páté největší bankovní skupiny v Eurozóně, jejíchž služeb využívá na 20 mil klientů na celém světě
- Poskytuje služby v oblasti drobného, podnikového a investičního bankovníctví
- 1,5 mil klientů v ČR
- Za 15 let existence v ČR pětkrát zvolena Bankou roku

JKP Bank – struktura

- 7400 zaměstnanců
- 361 obchodních míst (poboček)
- Centrála – top management, HR, obchodní odd., investiční oddělení, finanční odd., administrativní personál atd.
(probrat s holkama, co ještě)

JKP Bank a CSR

- Coby významná bankovní instituce patřící do nadnárodní bankovní skupiny přijala tzv. **společenskou odpovědnost** (CSR – Corporate Social Responsibility) – podnikání s ohledem nejen na *ekonomická*, ale i *environmentální* a *sociální* hlediska (triple-bottom-line) jako v dlouhodobém horizontu prospěšný plán pro získání konkurenční výhody
- **Motivační faktory pro uplatnění CSR:**
 - Inovace a nové obch. příležitosti
 - Motivace zaměstnanců a posílení FK
 - Atraktivita pro talentované zaměstnance – možnost vybírat nejlepší z nejlepších
 - Image společnosti
 - Posílení stability a efektivnější řízení rizik
- **Profit z CSR nehmotné povahy** – obtížně měřitelný, avšak např. průzkum spol. Ernst and Young (2002) – *94% výkonných ředitelů firem věří, že společensky odpovědné chování se v dlouhodobém horizontu firmě z obchodního hlediska vyplácí – tedy že má vedle morálního i racionálně-obchodní základ* (Trnková, 2006:4)

Rovnost příležitostí jako jedna z priorit CSR

- **RP** = stav, kdy obě pohlaví mohou svobodně rozvíjet své schopnosti a stejným způsobem využívat příležitostí. Znamená stejnou viditelnost, stejné postavení a stejnou účast obou pohlaví ve všech sférách veřejného a soukromého života (Trnková, 2006:4). **Jak na to?**
- **Princip RP ve strategických dokumentech společnosti** (vize, mise)
- Jako pole pro získání konkurenční výhody je **zavedení RP podporováno vedením JKP Bank**
- V rámci HR ustavena pozice **Gender Equality Director**, jeho tříčlenný tým má zpracovat rámcový návrh plánu uvedení principu RP do praxe – komplexní program pro rozvoj a podporu genderové rovnosti v JKP Bank. Všichni jsou nově příchozí, aby k úkolu přistupovali nezaujatě – potřebné info samozřejmě dostanou.

Co znamená RP v praxi?

Následující pravidla uplatňování RP v praxi budou zavedena do Etického kodexu pracovníků JKP Bank:

1. Nediskriminace při náboru pracovníků
2. Rovnost mezd – za stejnou práci stejná odměna
3. Podpora harmonizace práce a rodiny
4. Podpora kariérního růstu žen
5. Aktivní zaměstnávání a podpora ohrožených skupin (mateřská, ageismus)
6. Diversity management = diverzifikované týmy = vyšší produktivita práce

Problémové oblasti z hlediska gender nerovnosti

Podíl žen a mužů v hierarchii naší společnosti zatím kopíruje klasickou praxi v ČR - platí nepřímá úměra – čím vyšší pracovní pozice, tím méně žen v týmu. Naopak mezi administrativními a řadovými úředníky převládají ženy. (Klasický obrázek – „ženy za přepážkami“, mezi nimiž pobíhá muž v obleku s kravatou přinášející lejstra – úkoly). Tuto nerovnováhu je třeba vyrovnat. Proto mezi naše priority patří diversity management (top i střední) a diverzifikované pracovní týmy.

Z hlediska prosazení našeho programu očekáváme následující potíže:

- Nevůle vrcholového a středního managementu „přijmout mezi sebe ženy“ a nejistota žen tuto roli přijmout – nutná podpora kariérního růstu žen.
- Nevůle středního managementu zavádět daná opatření (např. flexibilní formy práce mohou vnímat jako práci navíc)
- Nevůle ze strany managementu vynaložit prostředky na opatření harmonizace práce a rodiny – resp. bude následovat vyjednávání o výši prostředků a efektivitě opatření.
- Více viz „podmínky pro úspěšnou implementaci programu“

Work Life Balance Means to Profit

Námi navrhovaný program rozvoje JKP Bank z hlediska gender ne/rovnosti rozvíjí zmíněných šest oblastí:

1. Nábor pracovníků
2. Hodnocení pracovníků, resp. rovnost mezd
3. Harmonizace práce a rodiny (v užším pojetí)
4. Kariéerní růst žen
5. Zaměstnávání ohrožených skupin
6. Diverzita managementu

1. Nediskriminace při náboru a snižování počtu pracovníků

Cíl: vyhnout se při přijímání nových pracovníků a při snižování jejich počtu diskriminaci na základě pohlaví – tzn.:

- Prac. pozice inzerovány pro obě pohlaví + detailní popis pozice
- Posuzovány individuální schopnosti uchazeče
- Nediskriminující otázky (kolik máte dětí, v jakém věku, plánujete rodinu apod.)
- Legislativně ošetřeno, prosazování v praxi podpořeno povinností dodržovat Et. Kodex, v němž je toto zakotveno – důležitý je výcvik, výběr a kontrola personalistů

Efekt: pracovník již při prvním kontaktu vnímá prosazování genderové rovnosti jako důležitou – je schopen ji přijímat, dále prosazovat, podporuje se tak i otevřená atmosféra v organizaci (stále je mnoho žen, které toto téma u pohovoru očekávají – často si na některé pozice netroufají – a již dopředu si připravují legendu o babičkách na půl úvazku a dětech, jež od tří měsíců nestonaly – tendence „mlžít ze strachu“ se tak nenápadně vkrádá i do dalších pracovních situací)

2. Rovnost mezd

Cíl: Vyhnout se stereotypům a předsudkům při odměňování a distribuci benefitů - za stejnou práci náleží všem, nezávisle na pohlaví, stejná odměna. Princip rovné mzdy je v českém právním systému zakotven, přesto přetrvávají rozdíly - 11 až 12% (závěry výzkumu CERGE *Relativní postavení žen na trhu práce v ČR* (in Trnková, 2006)).

- Opatření: jednotný a transparentní systém hodnocení pracovníků (fixní i pohyblivé složky mzdy, benefity aj.), s nímž jsou všichni pracovníci obeznámeni (ne jen s tím, kolik dostanou, ale kolik dostávají všichni na dané pozici, na základě čeho se výplata zvyšuje, co pro to mohou udělat).
- Efekt – hodnocení pracovníka (hlavně mzda) je jedním z nejvýznamnějších motivačních nástrojů zaměstnance. Spravedlnost v mzdovém ohodnocení ji posiluje. Samotné vědomí, že někdo jasně deklaruje za co kolik dostane upevňuje vědomí významu odvedené práce a soustředění se na výkon. Ví-li navíc kolik by mohl dostat, když..., má laťku, o kterou může usilovat, což může být pro firmu snad jedině přínosem (je-li laťka dosažitelná samozřejmě).

3.1 Harmonizace práce a rodiny – podpora zařízení pro děti

Cíl: Pomoc zaměstnancům - rodičům (matkám i otcům, ať už po mateřské nebo rodičovské dovolené) zajistit péči o dítě v pr. době.

Možná opatření:

- Jesle – nejsou, takže soukromé agentury – drahé
- Školky – malá kapacita – lze navrhnout předplacení, pobočky JKP Bank jsou ve městech různé velikosti – za stávající situace vždy nakonec půjde o vyjednávání se zřizovatelem, tedy MěÚ, které není primárně orientováno na zisk.

3.1 Harmonizace práce a rodiny – podpora zařízení pro děti

- Dětský koutek, popř. vl. zařízení (otázka kvality a tedy i nákladů) podle potřeby a možností v lokalitě. Nevýhoda: vysoké náklady na zřízení. Výhody: přizpůsobení se velikosti pobočky a potřebám zaměstnanců, blízkost, možnost upravit režim podle pracovní doby zaměstnanců a v současné době výrazná konkurenční výhoda.
- Hlídnání při využití „vlastních zdrojů“ - ryze alternativní opatření vhodné pro malé pobočky
- Nadstandardní hlídání pro manažerky (jejich pozice vyžaduje časovou flexibilitu – deadlines, cesty, jednání)

3.1 Harmonizace práce a rodiny – podpora zařízení pro děti

- Asistenční servis pro top manažerky pro vyřízení věcí osobní potřeby (podobná služba je běžně dostupná českým manažerům pod označením sekretářka:o)

Efekt: Podobné opatření (jesle, školka) je potřebné především pro řadové pracovníky, kteří musí být klientům k dispozici denně po určitou dobu (banka svým klientům vychází vstříc stále víc). Podpora loajality vůči organizaci a motivační prvek. Jde o velmi zásadní otázky, které při výběru zaměstnání zvažuje každá matka. Návratnost nákladů na zřízení „soukromé školky“ by se projevila v přílivu uchazečů a rozšíření možnosti výběru. Ve větších městech je možné najít většího a zkušenějšího poskytovatele, který by „soukromou školku“ v organizaci nebo poblíž provozoval – při rozhodování je, jak jinak, třeba zvážit možnosti, náklady a jejich návratnost.

3.2 Harmonizace práce a rodiny – flexibilní formy práce

Cíl: umožnit zaměstnancům (opět bez ohledu na jejich pohlaví) efektivně skloubit práci a rodinný život prostřednictvím flexibilních forem práce. S ohledem na různé pracovní pozice jsme zvolily následující:

- Pro zaměstnance na kontaktních místech: Job sharing (2 zam. na 1 prac. místě – rozdělení podle potřeby?)
- Pro personál zaměstnance technicko-administrativní – plní úkol v termínu: zkrácený úvazek (nevýhodné – h. mzda nedosahuje stejné úrovně jako při plném úvazku), práce na směny, popř. stanovení pevné doby, kdy musí být k dispozici a jinak jde o to, aby splnili úkol, lze řešit také prostřednictvím osobních účtů počtu hodin
- Pro experty (finanční experti, poradci, analytici): flexibilní pracovní doba, popř. práce doma
- Pro manažery: flexibilní pr. doba (hl. muži, asi proto, že většina manažerů jsou muži, kteří to nevyužívají k danému účelu), práce doma + teleworking

4. Podpora kariéerního růstu žen

Cíl: Podpora a rozvíjení potenciálu zaměstnankyň prostřednictvím tréninkových programů (specializované organizace) za účelem získání zásadních dovedností potřebných v podnikatelském světě – podpořit sebehodnocení, umění sebeprezentace, asertivita – aby byly schopné se prosadit, což považujeme za předstupeň rozvíjení diverzifikovaných týmů, managementu.

Rovný neznamená stejný – ostré lokty patří mužům, ženy se musí naučit v pracovním procesu využívat a cenit si svých přirozených schopností.

Předtím je vhodné provést **průzkum potřeb našich zaměstnankyň a najít konkrétní překážky jejich kariéerního růstu**. Aby byl navržený program efektivní je určitě nejvhodnější si podobný průzkum objednat u zkušených profesionálů.

5. Aktivní zaměstnávání ohrožených skupin žen

- Skupiny ohrožené nezaměstnaností: ženy po MD, ženy pečující o blízkou osobu a ženy ve věku nad 50 let – je třeba vyvíjet aktivní přístup:
- Kontakt se ženou po dobu MD – zasilání informací, příprava na opětovné zapojení se
- Čas na zapracování, popř. rekvalifikace
- Flexibilní formy práce, práce doma
- Efekt: posiluje se loajalita, motivace zaměstnankyň, dodáme-li jim čas a důvěru a víru v jejich schopnosti mají vůli se rozvíjet. Výhoda – možnost žádat příspěvek na jejich zapracování či rekvalifikaci.

6. Diversity Management

NAŠE PRIORITA Č. 1.

Vycházíme z přesvědčení, že management rozdílů mezi pracovníky představuje mocný nástroj k prosazování principu rovných příležitostí a formování diverzifikovaných pracovních týmů, které napomáhají k vyšší efektivitě a produktivitě práce. Napomáhá k budování silné organizační kultury – povzbuzuje otevřenost, diskuzi a toleranci.

Přispívá k citlivějšímu vnímání zákazníků, pomáhá sžívání globálních firem se zaměstnanci z různých kulturních prostředí.

Podporuje týmovou spolupráci a usiluje o to, aby každý mohl přispět a zároveň se snaží rozvíjet lidský kapitál každého jedince

Rizika: vyšší potenciál pro konflikty (které ovšem mohou být i přínosné svým přispěním k plnění cílů a tím, že vedou k inovaci)

Diversity management

Opatření:

- Kvóty – kontroverzní opatření: kvóta jako norma vs. Kvóta jako meta (něco k čemu směřujeme). Statistiky uvádějí, že ženy zastávají 40% pozic, ale ve vrcholovém managementu méně než 2% (Trnková, 2006).

Pro: kvantifikace - umožňuje sledovat posun, např. Machovcová (2006) uvádí jako optimální alespoň třetinové zastoupení jedním pohlavím – *Není možné zahrnout do týmu jednu ženu nebo jednoho muže a očekávat, že bude reprezentovat celou skupinu* (tokenismus).

Proti: pozitivní diskriminace (jde proti duchu prosazování rovnosti všech), přednostnění méně vhodných uchazečů.

- Podpora kariérního růstu žen
- Mentoring – úspěšná manažerka jako vzor i školitel

Předpoklady úspěšné implementace

- Podpora vedení (ideová, materiální, personální, finanční)
- Osvěta o RP
- Nástroje pro analýzu situace
- Hodnocení přínosu pro firmu i nákladů
- Princip RP prosadit mezi kolektivně uznávané preference FK – nutná spolupráce zaměstnanců
- Prosazování RP jako závazek, jako součást psychologické smlouvy
- Komunikace – předcházení problémům
- Provádět šetření mezi zaměstnanci
- Vše souvisí s proměnou FK – postupná změna stylu řízení od kontroly k důvěře

Použité zdroje

- Zpravodaj Rovné příležitosti do firem, Gender Studies, č. 3/2007
- www.worklifebalance.ie
- Trnková, J: *Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem*. BLF. 2006.

Děkujeme za Vaši pozornost

S potěšením uvítáme
Vaše dotazy a náměty