

Změna zezdola

**Jak založit, vést a rozvíjet
LGBTQ+ zaměstnaneckou skupinu**



Vnitřní zaměstnanecké skupiny, v angličtině *Employee Resource Groups*, představují uskupení zaměstnanců a zaměstnankyň na základě sdílené identity, původu, zkušeností či zájmů, které je zároveň formálně ustanoveno či podporováno vedením firmy. Ačkoliv se jejich podoba a činnost liší, jejich hlavním cílem je zpravidla podpora hlasu dané skupiny v rámci společnosti, stejně tak se věnují vzdělávání, osvětě či poradenství.

Změna zezdola: Jak založit, vést a rozvíjet LGBTQ+ zaměstnaneckou skupinu

Nadační fond Pride Business Forum
Rybná 716/24, 110 00 Praha 1
www.pridebusinessforum.com

Autorka textu: Michaela Švarcová
Spolupráce: Czesław Walek, Tereza Kadlecová
Jazyková úprava: Alena Rambousková
Grafická úprava a sazba: Hynek Toman
Fotografie: Fauxels

Rok vydání 2023
Vydání první
ISBN

© Nadační fond Pride Business Forum, 2023

Obsah

5	Úvod
7	Diverzita a inkluze v praxi: Vnitřní zaměstnanecké skupiny
11	Business Case pro LGBTQ+ vnitřní zaměstnanecké skupiny
11	Proč se zabývat LGBTQ+ inkluzí
15	Co firmě přinesou vnitřní zaměstnanecké skupiny
19	Založení vnitřní zaměstnanecké skupiny
19	Začátek zezdola
22	Příprava mise, vize a strategie skupiny
26	Vyjednávání s vedením a nastavení sponzorství
30	Procesy a existující praxe
33	Vedení vnitřní zaměstnanecké skupiny
33	Stanovení rolí v ERG
38	Nastavování a měření cílů vnitřních zaměstnaneckých skupin
44	Rozpočet a financování aktivit
48	Činnosti a aktivity
58	Získávání a zapojení členů a členek
63	Spolupráce vnitřní zaměstnanecké skupiny
66	Často řešené problémy
68	Korporátní slovník



Úvod

Diverzita a inkluze se v posledních letech staly pilířem mnoha celosvětově úspěšných organizací. Firmy reagují na data vypovídající o zkušenostech LGBTQ+ lidí na pracovištích, které bohužel ještě stále často zahrnují předsudky, mikroagrese i přímou a nepřímou diskriminaci. Vnitřní zaměstnanecké skupiny, v angličtině označované nejčastěji jako Employee Resource Groups, představují podporu (nejen) LGBTQ+ osob jednak v podobě iniciativy samotných zaměstnanců a zaměstnankyň, ale také vyšším zapojením managementu organizace. Ačkoliv je tento koncept v západních zemích známý již od druhé poloviny minulého století, do České republiky se dostává až v posledních letech. Tato příručka vychází z prvního výzkumu uskutečněného v českém prostředí, a odráží tak praxi konkrétních českých zaměstnavatelů.

Vnitřní zaměstnaneckou skupinu může založit libovolná firma, co se týče její formální struktury, je vhodná pro firmy střední a větší velikosti. V současnosti jsou vnitřní zaměstnanecké skupiny nejrozšířenější ve velkých nadnárodních firmách, které tento trend zavádí ve svých pobočkách po celém světě. Tento koncept je však univerzální a lze ho zavést také v odvětvích mimo kancelářské typy pozic, jako jsou výrobní či logistické organizace, nebo ve státních institucích. Z tohoto důvodu brožura obsahuje rovněž krátký korporátní slovník, který vám pomůže zorientovat se v termínech běžně užívaných v mezinárodních firmách, takže vám příručka může plnohodnotně posloužit zejména jako inspirace. LGBTQ+ lidé jsou přítomni ve všech oblastech pracovního sektoru a vnitřní zaměstnanecké skupiny mohou velmi efektivně přispět k odstraňování předsudků a diskriminace.

Příručka je vhodná pro zaměstnance i zaměstnankyně i pro osoby v manažerských pozicích či specialisty a specialistky v HR a diverzitě a inkluzi. Následující kapitoly vás provedou krok po kroku – od způsobu založení přes vedení a rozvíjení zaměstnanecké skupiny – a poskytnou řadu konkrétních příkladů z praxe. Nezáleží na tom, zda o vytvoření skupiny teprve uvažujete, nebo již máte pokročilejší zkušenosti, v příručce naleznete spoustu užitečných tipů. Přesto však k jednotlivým tématům vždy přistupujte jako k doporučení a berte v potaz konkrétní kontext vaší organizace. Inspirujte se zkušenostmi ostatních firem a nebojte se experimentovat, každý krok k LGBTQ+ inkluzi je významný a může mít obrovský dopad na zkušenosti konkrétních lidí v organizaci.

Diverzita a inkluze v praxi: Vnitřní zaměstnanecké skupiny

Strategie diverzity a inkluze jsou v současnosti běžnou praxí mnoha lokálních i mezinárodních firem. Pojem „diverzita“ značí různorodost zaměstnanců a zaměstnankyň. Různorodost přitom značí jak identitární kategorie, jako je gender, vztahová orientace, věk či rasa, tak faktory jako komunikační styl, vzdělání, rodinná situace, zkušenost či náboženství. Organizace si uvědomují, že různorodé pracovní týmy jsou katalyzátorem inovace a úspěchu. Zároveň moderní organizace potřebuje odrážet složení společnosti, pro kterou poskytuje výrobky či služby, aby zajistila svou konkurenceschopnost.

Jestliže každý v organizaci má naplnit svůj potenciál, je třeba klást důraz rovněž na tzv. inkluzi, tedy začleňování. Cílem je, aby se lidé s rozdílnou zkušeností a potřebami cítili v organizaci bezpečně, a mohli tak v pracovním prostředí být autentičtí, bez nutnosti skrývat svou identitu nebo zkušenost.

Organizace proto rozvíjejí svou firemní kulturu implementací strategií diverzity a inkluze, tzn. programy a projekty, které podporují různé skupiny na pracovišti, edukují a informují všechny zaměstnance/zaměstnankyňe a analyzují vnitřní procesy tak, aby byly skutečně spravedlivé. Právě vnitřní zaměstnanecké skupiny jsou jedním z nejvýraznějších nástrojů, které napomáhají vytvoření inkluzivnějšího a bezpečnějšího prostředí na pracovišti.

Vnitřní zaměstnanecké skupiny, v angličtině Employee Resource Groups, představují uskupení zaměstnanců a zaměstnankyň na základě sdílené identity, původu, zkušeností či zájmů, které je zároveň formálně ustanoveno či podporováno vedením firmy. Ačkoliv se jejich podoba a činnost liší, jejich hlavním cílem je zpravidla podpora hlasu dané skupiny v rámci společnosti, stejně tak se věnují vzdělávání, osvětě či poradenství.

Vnitřní zaměstnanecké skupiny jako jeden z nástrojů řízení diverzity firem existují v západních zemích již od 60. let minulého století, kdy vznikly jako reakce na rasové napětí ve Spojených státech amerických, a to ve formě vnitrofiremních podpůrných skupin pro afroamerické zaměstnance/zaměstnankyňe. Jako úplně první

společnost, která vytvořila správní výbory s cílem řešit otázku diskriminace a pomoci vytvořit férové firemní prostředí, se uvádí Xerox Corporation. V druhé polovině dvacátého století se pak trend zaměstnaneckých skupin rozšířil do dalších západních zemí.

V současnosti se však činnosti zaměstnaneckých skupin neomezují pouze na otázky rasy, ale vznikají dle potřeb zaměstnanců a zaměstnankyň na základě sdílené identity či zkušenosti. Existují tak skupiny podporující nejčastěji ženy (konkrétně v technologických odvětvích či v managementu), pracující pocházející z různých regionů a kultur, mladší, nebo naopak starší generace na pracovišti, případně právě LGBTQ+ komunitu. V českém prostředí jsou tyto skupiny relativně novým trendem, který se začal v korporacích objevovat teprve v posledním desetiletí, avšak významně se rozšiřuje.

Klíčovou vlastností vnitřních zaměstnaneckých skupin je jejich formální zakotvení v organizaci. Nejedná se tedy o neoficiální uskupení zaměstnanců a zaměstnankyň společně trávících čas, ale o pracovní skupinu, která se věnuje – v tomto případě – podpoře LGBTQ+ lidí.



Business Case pro LGBTQ+ vnitřní zaměstnanecké skupiny

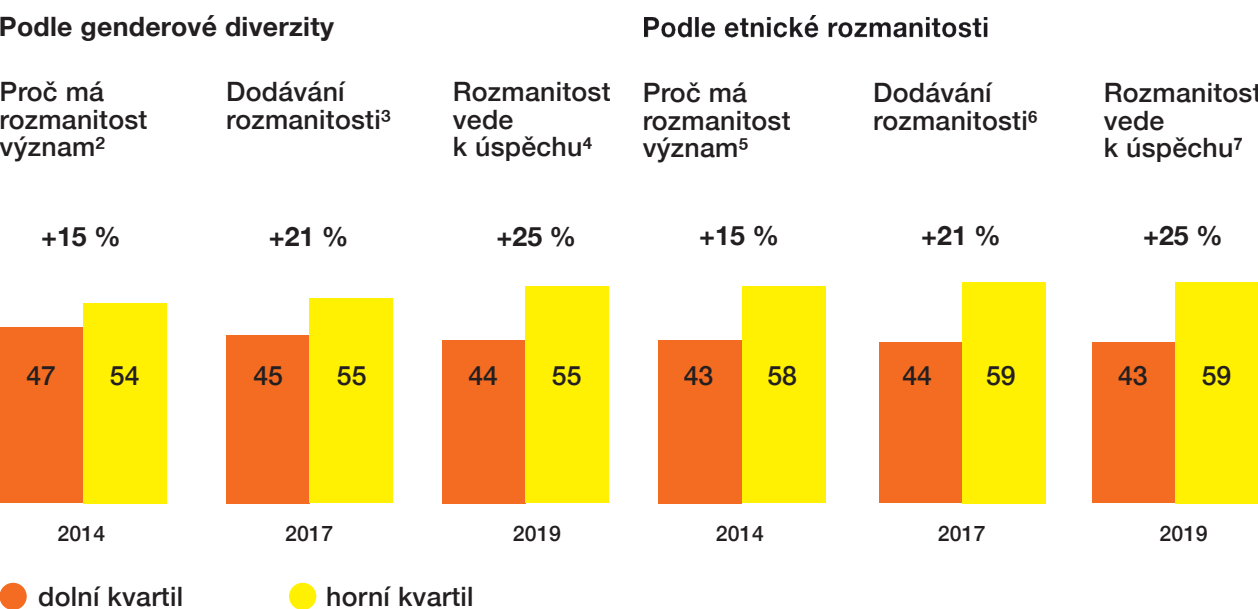
Uvažujete-li o založení vnitřní zaměstnanecké skupiny, následující kapitola vám představí klíčové argumenty, které lze využít při vyjednávání s vedením organizace. Zaměstnanecká skupina totiž představuje skutečně univerzálně výhodný nástroj pro zlepšení situace LGBTQ+ osob, ale rovněž snadné a nenákladné zatraktivnění organizace na trhu práce.

¹
—
Například: McKinsey & Company, Diversity wins: How inclusion matters (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>)

Proč se zabývat LGBTQ+ inkluzí

Výzkumy dlouhodobě potvrzují¹, že organizace, které se diverzitě a inkluzi věnují, mají větší šanci dosáhnout vyššího finančního výkonu. Rozmanitější a inkluzivní pracovní prostředí umožňuje vyšší míru angažovanosti pracujících, a zároveň tak zvyšuje celkovou produktivitu organizace. Diverzní týmy pak vykazují nižší míru chybovosti, a naopak vyšší míru kreativity a inovace.

Business case pro diverzitu zůstává dlouhodobě silný.
Pravděpodobnost finanční nadprůměrnosti:¹, %



¹ | Pravděpodobnost finanční nadprůměrnosti ve srovnání se střední hodnotou národního průmyslu: p-hodnota <0,05, s výjimkou dat z roku 2014, kde je p-hodnota <0,1
² | n = 383, Latinská Amerika, Velká Británie a USA; zisk před úroky a daněmi (EBIT) marginál 2010–13
³ | n = 991, Austrálie, Brazílie, Francie, Německo, Indie, Japonsko, Mexiko, Nigérie, Singapur, Jihoafrická republika, Velká Británie a USA; EBIT marginál 2011–15
⁴ | n = 1 039; společnosti z roku 2017, pro které jsou k dispozici údaje o pohlaví v roce 2019, plus Dánsko, Norsko a Švédsko; EBIT marginál 2014–18
⁵ | n = 364; Latinská Amerika, Velká Británie a USA; EBIT marginál 2010–13
⁶ | n = 589, Brazílie, Mexiko, Singapur, Jihoafrická republika, Velká Británie a USA; EBIT marginál 2011–15
⁷ | n = 533; Brazílie, Mexiko, Nigérie, Singapur, Jihoafrická republika, Velká Británie a USA, kde jsou k dispozici údaje o etnicitě v roce 2019; EBIT marginál 2014–18

LGBTQ+ lidé, tedy osoby s rozmanitou genderovou či vztahovou identitou¹, tvoří významnou část populace – poslední výzkumy² hovoří o cca 8–11 % neheterosexuálních lidí v České republice. Představují tedy významnou součást pracovní síly na českém trhu. Přesto však dle dostupných dat čelí obtěžování i různým formám diskriminace a velmi často mají v pracovním prostředí obavy být sami sebou. To se může odrazit v limitech či váhání v rámci kariérního růstu, což organizaci připravuje o možnost využít potenciál mnoha talentovaných osob.

Nedávný výzkum³ mapuje konkrétní situaci LGBTQ+ osob v České republice přináší důležitá data o jejich zkušenostech v pracovním prostředí. Přes 50 % českých LGBTQ+ lidí bylo pouze zřídka nebo nikdy otevřené ohledně své genderové identity či vztahové orientace v práci. Nejčastějšími důvody jsou pak obavy z reakcí kolegů/kolegyň a obecného zhoršení vztahů na pracovišti, ale jsou to i výrazné obavy z ohrožení kariérního postupu v organizaci.

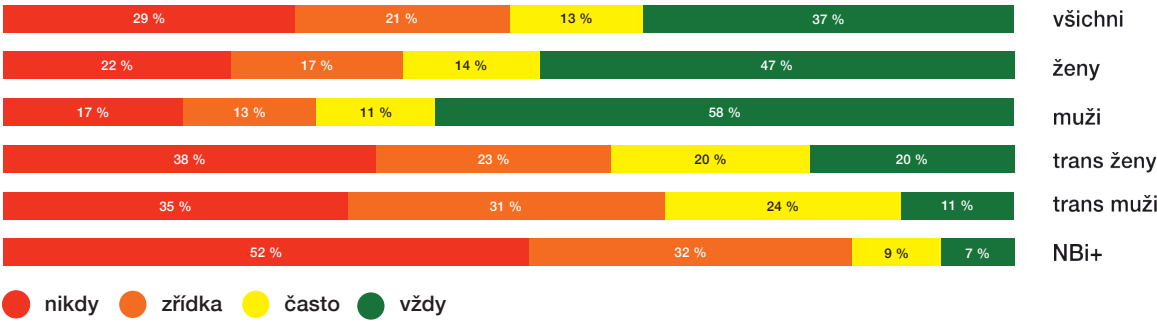
Celkem 44 % LGBTQ+ osob čelilo v posledních pěti letech v zaměstnání alespoň někdy negativním komentářům souvisejícím s jejich identitou a 22 % osob se v práci vyhýbá tomu, aby otevřeně projevovaly svou sexuální orientaci v obavě, že budou obtěžovány, napadeny nebo jim bude vyhrožováno. Jak ukazují data, obavy LGBTQ+ osob často vycházejí z konkrétních zkušeností; jen v posledním roce se 14 % z nich cítilo v práci diskriminováno kvůli své sexuální orientaci.

1
—
LGBTQ+ je zkratka zastřešující osoby nevěštinové sexuální orientace nebo genderové identity, jako jsou lesby, gayové, bisexuální a transgender a queer osoby. Někdy je možné se setkat i s dalším písmeny v rámci této zkratky, které zde reprezentuje symbol +.

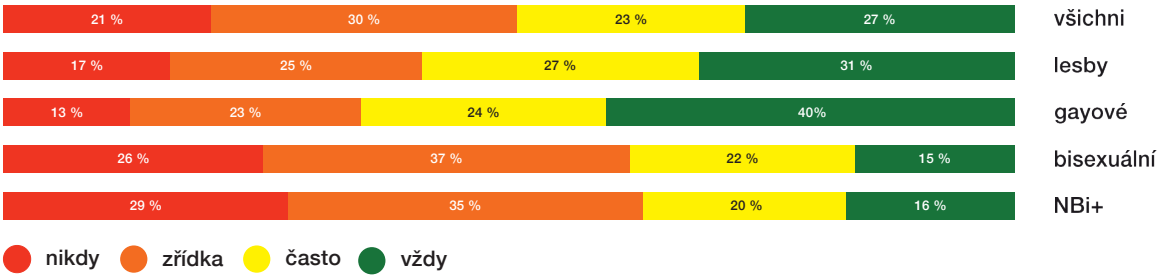
2
—
<http://sex.systemic.cz/archive/cze/textbook2017/Flegr.pdf>.

3
—
Pitoňák, M. v Macháčková, M. Být LGBTQ+ a Česku 2022. Výzkumná zpráva.

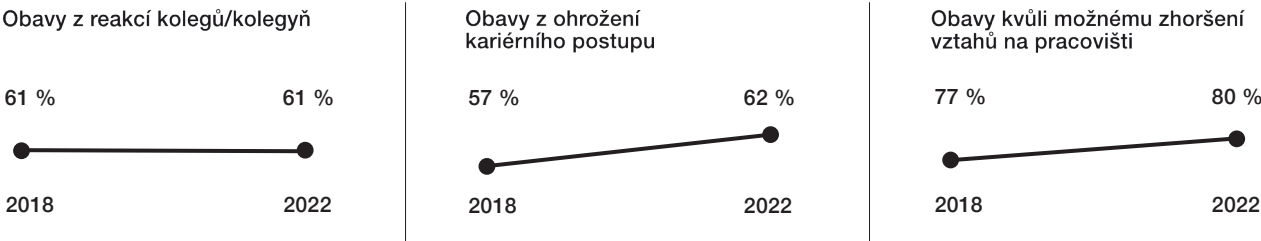
Jak často jste v uplynulých 5 letech ve vašem zaměstnání byl/a otevřený/á ohledně své genderové identity před kolegy/němi?



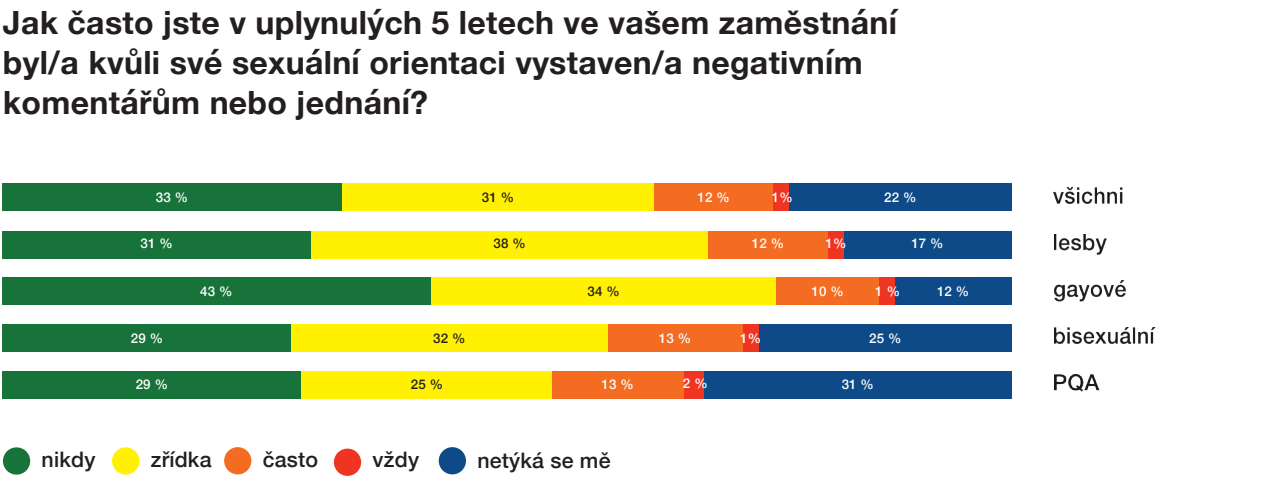
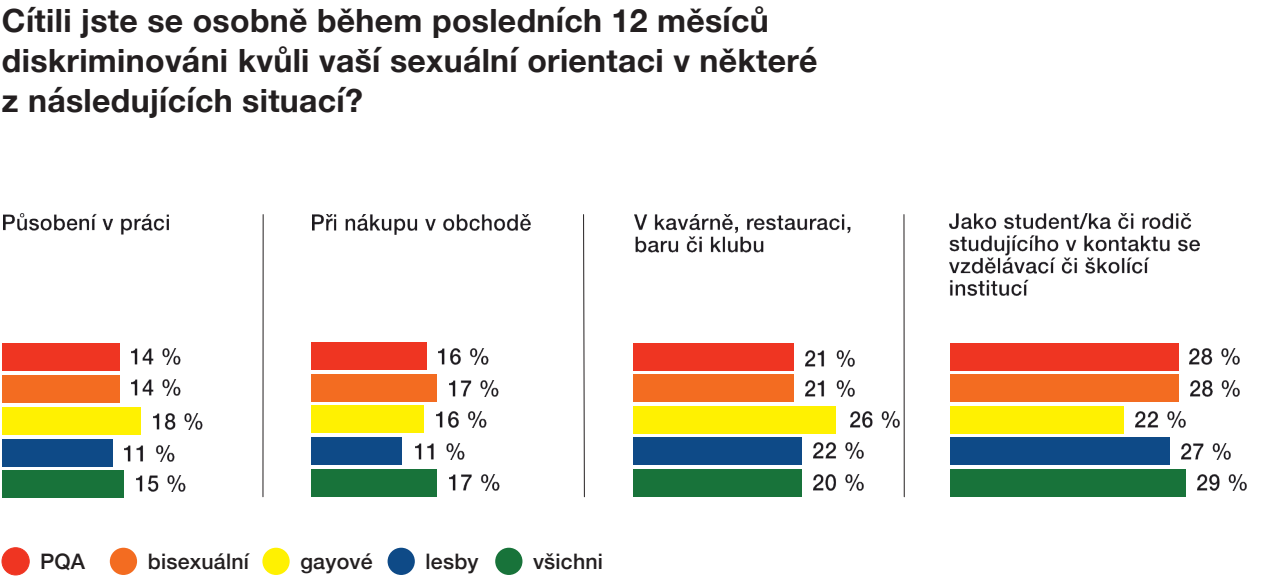
Jak často jste v uplynulých 5 letech byl/a otevřený/á ohledně své sexuální orientace před kolegy/němi?



Které důvody podle vás zapříčiňují, že lesby, gayové, bisexuálové či trans lidé na pracovišti nejsou „vyoutováni“?



zdroj: Pitoňák, M. a Macháčková, M. Být LGBTQ+ V Česku 2022. Výzkumná zpráva.



zdroj: Pitoňák, M. a Macháčková, M. Být LGBTQ+ V Česku 2022. Výzkumná zpráva.

Co firmě přinesou vnitřní zaměstnanecké skupiny

Odstranění předsudků, mikroagresí a přímé či nepřímé diskriminace vůči LGBTQ+ lidem je komplexní a dlouhodobý úkol, který vyžaduje celkový posun firemní kultury k inkluzivnějšímu přístupu. Tuto změnu lze však provést pouze krůček po krůčku, nebojte se tedy začít postupně. Každý krok k LGBTQ+ inkluzi je významný a může mít obrovský dopad na zkušenosti konkrétních lidí v organizaci. Založení vnitřní zaměstnanecké skupiny je skvělým nástrojem, jak rozvinout strategii diversity a inkluze v organizaci a přeložit ji do skutečně praktických výstupů. Co konkrétně vnitřní zaměstnanecké skupiny vaší organizaci přinesou:

→ **Zvýšení zaměstnanecké angažovanosti (Employee Engagement)**

Výhodou těchto skupin je, že aktivita je vložena do rukou samotných zaměstnanců/zaměstnankyň, kteří/které zároveň reprezentují danou skupinu, a mohou tak přímo vznést konkrétní požadavky a potřeby LGBTQ+ komunity na pracovišti vůči vedení společnosti. Skupiny kombinují přístup „zezdola“, tedy od řadových pracujících, a „shora“, podporu managementu. Díky tomuto principu se výrazně zvyšuje angažovanost zaměstnanců a zaměstnankyň a tím i jejich loajalita k zaměstnavateli.

→ **Budování interních zdrojů a know-how**

Vnitřní zaměstnanecká skupina rovněž funguje jako interní zdroj, a může tudíž ušetřit náklady za externí konzultace i vzdělávání v oblastech diversity a inkluze, přičemž všem lidem v organizaci může napomoci k mnohem detailnějšímu porozumění dané problematice.

→ **Univerzálnost a replikovatelnost**

Formát vnitřních zaměstnaneckých skupin je zároveň univerzální a lze ho replikovat v případě dalších marginalizovaných skupin. Zavedením směrnic o vnitřních zaměstnaneckých skupinách tak můžete vytvořit platformu pro sdružování dalších diverzních zaměstnanců a zaměstnankyň.

→ **Přilákání nového talentu do organizace**

Vnitřní aktivity určené k podpoře LGBTQ+ komunity zároveň vysílají velmi silnou zprávu na pracovní trh. Mnoho LGBTQ+ osob si při hledání zaměstnání aktivně zjišťuje, zda pro ně organizace bude bezpečná a vytvoří jim možnosti ke kariérnímu růstu. Skupiny tak slouží jako způsob přilákání nových talentovaných zaměstnanců a zaměstnankyň, a to nejen z řad LGBTQ+ lidí, ale rovněž jejich podporovatelů a podporovatelek. Zejména pro nastupující generace je téma diverzity a inkluze velmi důležité a ovlivňuje jejich výběr zaměstnavatele.

→ **Rozvoj stávajícího talentu**

V neposlední řadě zaměstnanecké skupiny pomáhají svým členům/členkám v profesním rozvoji, jako jsou dovednosti spojené se strategickým řízením, eventovým managementem, komunikací se stakeholdery, v oblasti marketingu, komunikace atd.



Založení vnitřní zaměstnanecké skupiny

Následující kapitoly vás podrobně provedou kroky, které je třeba učinit pro založení vnitřní zaměstnanecké skupiny. Vzhledem k tomu, že situace v každé organizaci je odlišná, jsou jednotlivé postupy kategorizovány podle toho, jak je organizace pokročilá v tématech diverzity a inkluze. Můžete tak snáze identifikovat těžiště svých argumentů při vyjednávání uvnitř organizace. V jednotlivých kapitolách je popsána perspektiva vytváření vnitřních zaměstnaneckých skupin zezdola, tedy od zaměstnanců/zaměstnankyň. Tento postup se ukázal jako fungující praxe, jelikož zaručí, že vedení skupiny bude přenecháno samotné komunitě či jejím podporovatelům a podporovatelkám. Přesto, což dokládá uvedený výzkum¹, je zcela nezbytné, aby podpora zaměstnaneckých skupin byla rovněž poskytována shora, tedy od vedení společnosti. V každé kapitole proto naleznete informace o klíčových rolích firmy a jejího vedení v procesu zakládání vnitřní zaměstnanecké skupiny.

Začátek zezdola

Chcete-li v organizaci založit LGBTQ+ vnitřní zaměstnaneckou skupinu, neobejdete se bez lidí z řad zaměstnanců a zaměstnankyň, kteří budou aktivně skupinu podporovat a rozvíjet už od jejího začátku. Podpora vedení společnosti je klíčová, ale bez angažovaných lidí, kterým je téma blízké, se skupina neobejde. Může se jednat přímo o LGBTQ+ osoby nebo zapálené podporovatele/podporovatelky. Často iniciativa vychází pouze od jednoho člověka, který chce skupinu v organizaci prosadit. Opačný model, kdy vedení firmy prosazuje založení skupiny, aniž by mělo k dispozici konkrétní osoby, které by iniciativu chtěly vést, zpravidla nefunguje. Je také obtížněji přijímán v organizaci, a může se tak zcela minout účinkem.

Aktivní jedinec či skupina musí vytvořit plány, jak postupovat při vyjednávání o založení skupiny u vedení, a to s ohledem na stávající úroveň strategií diverzity a inkluze.

¹
Švarcová, M., Employee Resource Groups jako nástroj pro dosahování LGBT rovnosti v korporátním prostředí (<https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/171776/120411691.pdf?sequence=1&isAllowed=y>)

Organizace nijak
nepracuje s diverzitou
a inkluzí

V tomto případě vás čeká nejnáročnější práce právě na začátku, protože vaším úkolem je přesvědčit vedení organizace, že se vyplatí zavést **D&I témata na pracovišti**. Oproti pokročilejším organizacím může být ve vašem případě vhodné poradit se hned na začátku s HR či členy/členkami vedení organizace, abyste našli správné vyjednávací kanály.

Je možné, že nedocílíte hned napoprvé založení formální zaměstnanecké skupiny. Záleží na tom, jakou podporu získáte od vedení organizace. Přesto však i obecnější představení strategií diverzity a inkluze v organizaci může být klíčovým faktorem pro budoucí rozvoj v této oblasti.

V organizaci existuje
strategie diverzity
a inkluze, ale koncept
vnitřních zaměstna-
neckých skupin není
zaveden

Klíčovým tématem pro vás bude právě **formát vnitřních zaměstnaneckých skupin** a důvod, proč jsou pro organizaci prospěšné. Seznamte se pečlivě se stávajícími aktivitami organizace v rámci podpory diverzity a inkluze a navažte přímo na ně.

Vnitřní zaměstnanecké
skupiny v organizaci
existují, ale chybí
LGBTQ+ skupina

Ve svém vyjednávání se soustředte primárně na důležitost **zahrnutí LGBTQ+ témat** do stávajícího konceptu zaměstnaneckých skupin. Setkejte se s představiteli/představitelkami ostatních skupin v organizaci a podrobně se seznamte s tím, jak tyto skupiny fungují a jakým způsobem se jejich téma zařadilo mezi ty již existující.

LGBTQ+ skupina již
existuje jinde
v organizaci, ale chybí
lokálně

Těžištěm vašich argumentů pro podporu LGBTQ+ vnitřní zaměstnanecké skupiny bude **lokální hledisko**. Zaměřte se na situaci LGBTQ+ lidí v České republice a specifika lokálního pracovního trhu.

Role firmy a jejího vedení

- Podporuje iniciativu zaměstnankyň a zaměstnanců a chápe význam diverzity a inkluze pro organizaci.
- Naslouchá potřebám zaměstnanců a zaměstnankyň.

Zkušenost ČSOB:

Vnitřní zaměstnanecká LGBTQ+ skupina v ČSOB vznikla z původně neformálního uskupení několika LGBTQ+ kolegů/kolegyň, kteří/které následně iniciovali/y vytvoření skupiny a podepsání Pride Business Forum memoranda. Česká pobočka se tak stala průkopníkem této iniciativy v rámci celé mezinárodní organizace.

Zkušenost Škoda Auto:

Vnitřní zaměstnanecká skupina ve Škoda Auto byla inspirována jinými zaměstnaneckými skupinami, které již existovaly v rámci mezinárodního koncernu. Během několika měsíců od úvodní diskuze se vytvořil organizační tým, který zajistil formální založení skupiny v českém prostředí, a následně ji otevřel pro všechny kolegy a kolegyně v organizaci.

Zkušenost Amazonu:

Při zakládání vnitřní zaměstnanecké skupiny je důležité se nebát a sehnat si na pomoc podobně smýšlející kolegy a kolegyně, kteří/které s organizací pomůžou. Glamazon v Praze je velmi neformální uskupení. Prezidentka skupiny zajišťuje vedení, finance a administrativu, nápady, realizace, PR a skvělou náladu kolegů a kolegyň napříč budovami a divizemi.

Příprava mise, vize a strategie skupiny

Jakmile máte k dispozici jednu nebo více osob, které se rozhodly iniciovat založení skupiny, musíte se pečlivě připravit na vyjednávání s vedením organizace. Potřebujete od něj formální uznání skupiny, nastavení oficiálních procesů a jejich fungování, uvolnění zdrojů a neposlední řadě podporu při propagaci skupiny. Abyste mohli být úspěšní, musíte předložit přesvědčivé argumenty, které vznik zaměstnanecké skupiny podpoří. Tento krok je naprosto klíčový a je třeba mu věnovat dostatečné množství času.

To nejdůležitější, co musíte připravit, je **vysvětlení, čeho chcete založením a vedením skupiny dosáhnout, jak toho chcete dosáhnout a jak jsou tyto aktivity prospěšné pro organizaci.**

V této fázi tedy musíte vytvořit specifický **business case**, tzn. zpracovat odůvodnění, proč skupinu založit, jak bude vedena, jaké benefity přinese, jaké budou náklady a výstupy. Věnujte pozornost uvedeným doporučením, co se týče pokročilosti vaší organizace v tématech diverzity a inkluze. A zaměřte se na věcnou argumentaci. V míře formálnosti vycházejte z běžné praxe vaší organizace. Je-li zvykem prezentovat business case ve formální podobě, vypracujte jej tak, jako kdyby se jednalo o jiný byznysový projekt. Standardně však stačí připravené shrnutí představit vedení jako prezentaci.

Strategické řízení skupiny nezbytně zahrnuje definování její **mise a vize**. Mise vysvětluje, proč skupina existuje a jakým způsobem dosahuje svých cílů, tedy zjednodušeně: odpovídá na otázky, kdo jsme, co a proč děláme. Vize je pak pohledem do budoucnosti a popisuje, čím chce skupina být. Formulování mise a vize by vždy mělo být specifické ke kontextu vaší organizace a dostatečně konkrétní. Ačkoliv se tento krok může zdát až příliš korporátním, pomůže vám ujasnit si hned od začátku, k čemu skupina slouží a čeho chce dosáhnout.

Stejně tak umožní správně formulované mise a vize, aby významu skupiny porozumělo vedení společnosti.

Dále je třeba stanovit **krátkodobé a dlouhodobé cíle** a určit, jaké kroky je třeba podniknout k jejich dosažení. Nastavování cílů je věnována specifická kapitola, která vám pomůže zorientovat se v daném tématu. Při zakládání skupiny však obzvláště dbejte na to, aby všechny vaše cíle byly realistické. Prvotní cíle budou primárně zaměřené na vnitřní fungování skupiny a budování osvěty v organizaci. Do úvodního plánování nezapomeňte zahrnout předpokládané a realistické časové osy a potřebné finanční zajištění skupiny.

Pokuste se rovněž nalézt na lokálním trhu konkurenční firmy obdobné velikosti a zaměření, které se strategiemi diverzity a inkluze již pracují, a **zdůrazněte potřebu konkurenceschopnosti** jak v byznysu, tak na pracovním trhu. Zdůrazněte, že koncept vnitřní zaměstnanecké skupiny je univerzální, a nemusí se tedy týkat pouze LGBTQ+ lidí. Právě skupiny pomohou s řešením mnoha problémů, které se mohou v organizacích objevovat a ovlivňovat **personální strategii**. Příkladem mohou být národnostní menšiny v určitých sektorech organizace nebo věková různorodost. Pokuste se identifikovat nejpalčivější témata v organizaci a zamyslete se, zda by koncept vnitřních zaměstnaneckých skupin s nimi mohl pomoci.

Pracujte s tématem **coming outu** a následného návratu „do skříně“. Nejenže se LGBTQ+ lidé mohou být kvůli obavám z odhalení své orientace v kolektivu cítit vyřazení, mohou se také opatrněji stavět k **možným povýšením či laterálním změnám**, které by sice mohly organizaci pomoci lépe využít jejich schopnosti, ale pro dané jedince představují zbytečné riziko nového kolektivu a nepřijetí. Pro podpoření argumentu použijte jak dostupné zdroje a příklady z firem, tak konkrétní osobní příběhy (máte-li je k dispozici).

Organizace nijak
nepracuje s diverzitou
a inkluzí

Vaším úkolem je přesvědčit vedení organizace, že se vyplatí zavést **D&I témata na pracovišti**. Využijte informace uvedené v kapitole Business Case pro LGBTQ+ vnitřní zaměstnanecké skupiny a zkuste co nejobsáhleji představit benefity skupiny v kontextu s jejími minimálními náklady. Omezte požadavky na rozpočet skupiny na minimum a zaměřte se na nefinanční podporu, kterou od vedení potřebujete, což je především **možnost věnovat se práci ve skupině v rámci pracovní doby**.

V organizaci existuje
strategie diverzity
a inkluze, ale koncept
vnitřních zaměstna-
neckých skupin není
zaveden

V tomto případě usilujte o **rozšíření stávajících aktivit o formát vnitřní zaměstnanecké skupiny**. Soustředte se proto na argumenty, proč stávající strategie diverzity a inkluze není dostatečná a co přinesou zaměstnanecké skupiny navíc, aniž by představovaly dramatické náklady.

Spolupracujte s osobami, které mají v organizaci na starosti podporu stávající strategie diverzity a inkluze. Pravděpodobně nebude třeba je složitě přesvědčovat o rozšíření aktivit zaměstnanecké skupiny a mohou vám velmi pomoci při jednání s vedením společnosti.

Vnitřní zaměstnanecké
skupiny v organizaci
existují, ale chybí LGBTQ+
skupina

Vaše vyjednávání by mělo být opřeno o otázku, proč je ve stávajícím systému **LGBTQ+ skupina opomenuta**. Představte blíže zkušenosti LGBTQ+ lidí a situaci v organizaci, které přímo volají po vytvoření bezpečného a podporujícího prostředí. Obzvláště v tomto případě vám pomůže sdílení dobré praxe na lokálním trhu.

LGBTQ+ skupina již
existuje jinde
v organizaci, ale chybí
lokálně

Jádrem vašeho vyjednávání bude zdůraznění, že důvody, které vedly v jiných zemích ke vzniku LGBTQ+ vnitřní zaměstnanecké skupiny, jsou **validní i v České republice**. Spojte se s již existujícími skupinami a požádejte je o spolupráci při vytváření lokálního business casu. Využívejte dostupná data o situaci v České republice, případně se obraťte na neziskové organizace, které budou mít v dispozici mnoho relevantních zdrojů.

Role firmy a jejího vedení

→ Vede otevřený dialog o benefitech skupiny a jejím strategickém směřování.

Zkušenost Novartisu:

Při založení vnitřní zaměstnanecké skupiny bylo klíčové definovat její poslání. Začali jsme společným brainstormingem, abychom si vyjasnili účel a požadované výsledky. Po shromáždění různých nápadů jsme je přepracovali v konkrétní misi. Naše mise zahrnuje obhajobu LGBTQ+ práv a podporu skutečně inkluzivního pracovního prostředí. Ostatním organizacím, které chtějí vytvořit zaměstnanecké skupiny, doporučujeme vypracovat jasnou a stručnou misi, která je v těsném souladu s hodnotami a cíli společnosti. To pomůže zajistit podporu od vedoucích týmů. Kromě toho je stanovení cílů, které vytvářejí smysluplný dopad, a plánování poutavých aktivit zásadní pro podporu zapojení zaměstnanců a zaměstnankyň v rámci skupiny. Při utváření mise a strategie se vyvarujte rozporu s hodnotami společnosti. Zároveň si nekladte nedosažitelné cíle – zaměřte se na aspiraci bez přehánění. Navrhněte 2 až 3 krátkodobé a 2 až 3 dlouhodobé cíle se zaměřením na oblasti s maximálním dopadem. Důsledně vyhodnocujte plán a podle potřeby provádějte úpravy, aby byla zachována relevance a efektivita.

Vyjednávání s vedením a nastavení sponzorství

Ve chvíli, kdy máte připravené podklady, je třeba určit klíčové osoby v organizaci, se kterými budete o založení skupiny jednat. Tato kapitola vás provede vybranými pozicemi v organizaci, jejichž kompetence obsahově či procesně souvisí s vedením vnitřní zaměstnanecké skupiny.

V prvním kroku se zaměřte na nalezení libovolného sponzora/sponzorky z řad vyššího managementu. Sponzorská role, jak se dále v příručce dozvíte, je klíčová pro fungování skupiny, a zvláště při jejím zakládání představuje značnou pomoc. Sponzorem či sponzorkou by měla být osoba, pro kterou je dané téma důležité a chce ho v organizaci podporovat. Jedná se zároveň o člověka s vazbami na vyšší vedení, který má zkušenosti se strategickým řízením a pomáhá skupině přeložit její plány do „jazyka“ organizace. Konzultujte s ním/ní připravený business case a zahrňte do něj jím/jí navržené změny a podněty. Neočekávejte však, že osoba ve sponzorské roli připraví a odprezentuje business case za vás. Tato role vám pomůže zvýšit kredibilitu u organizace a otevře vám ty správné dveře, avšak vedení skupiny je na bedrech zaměstnanců a zaměstnankyň.

Je zapotřebí brát v potaz, že vnitřní struktury organizací jsou často velmi odlišné, a jedná-li se o mezinárodní společnost, mohou zahrnovat rovněž osoby na regionální či globální úrovni. Vycházejte proto vždy z vlastní zkušenosti. Je možné, že identifikování klíčových stakeholderů nebude snadné a v průběhu působení skupiny narazíte na další vazby, které bude třeba udržovat. Klíčovou otázkou v tomto kroku je, **kdo může rozhodnout v jednotlivých otázkách fungování vnitřní zaměstnanecké skupiny**. V následujícím výčtu naleznete základní role, které pro vás mohou být důležité. Před samotným jednáním si vždy ujasněte, co od dané osoby požadujete a jak vám může pomoci. Nejste-li si jisti, poraďte se sponzorem či sponzorkou, jakým způsobem jednání koncipovat a v jakém pořadí zainteresované skupiny oslovovat. Buďte také vždy otevření diskusi. Přestože máte připravený detailní plán, jak má skupina

fungovat, musíte být flexibilní a připravení ho pozměnit na základě zpětné vazby.

Mise vám pomůže stanovit základní zaměření skupiny, ze kterého ustupovat nechcete.

→ Vedení, lokální vedení, board

Obvykle je v organizaci několik osob v nejvyšším vedení, které odpovídají za její strategické řízení. Tato skupina, případně jednotlivec, je zpravidla kompetentní iniciativu schválit na lokální či divizionální úrovni.

→ Regionální či globální management

V případě mezinárodní organizace musíte složitěji pátrat po tom, kdo je kompetentní rozhodovat v jednotlivých procesech, obzvláště jsou-li dané globálně. Pokuste se získat podporu lokálního vedení a požádat ho o nasměrování v mezinárodních vazbách.

→ HR oddělení

Personální oddělení bude klíčovým partnerem vaší iniciativy, jelikož většinou zahrnuje veškerou agendu spojenou s pracovní silou.

→ D&I rady či jiné D&I role

Existuje-li u vás v organizaci rada či jednotliví zaměstnanci/zaměstnankyně zabývající se diverzitou a inkluzí, obrátit se na ně je nepochybně základním krokem při vyjednávání.

→ Employee Engagement, Happiness management apod.

V některých organizacích mohou být rovněž přítomny týmy či jednotlivci, kteří mají na starosti angažovanost zaměstnanců a zaměstnankyň a různé komunitní aktivity.

→ Vedení vnitřních zaměstnaneckých skupin

Pokud je ve vaší organizaci již zavedená struktura vnitřních zaměstnaneckých skupin, spojte se s jejím vedením na lokální, regionální či globální úrovni. V největší pravděpodobnosti bude již existovat proces pro zakládání lokálních skupin, dle kterého můžete postupovat.

→ Odbory

Existují-li ve vaší organizaci odbory, mohou mít otázky diskriminace ve své agendě. Před založením skupiny se s nimi sejděte a nastavte spolupráci tak, aby zaměstnanecká skupina jimi nebyla vnímána jako konkurence, ale abyste pracovali komplementárně.

Organizace nijak nepracuje s diverzitou a inkluzí	Využijte maximálně vazby osoby, která by skupinu sponzorovala. Znáte-li osoby ve vedení organizace blíže, oslovte ty, o nichž víte, že by jim téma diverzity a inkluze mohlo být blízké. Připravte si velké množství dat, kterými budete schopni podložit vyjednávání o založení skupiny.
V organizaci existuje strategie diverzity a inkluze, ale koncept vnitřních zaměstnaneckých skupin není zaveden	Vycházejte ze stávající strategie. Spojte se s klíčovými osobami v organizaci, které ji mají na starosti, a domluvte se na dalším postupu. Ve vyjednávání ideálně vystupujte společně, abyste nepůsobili jako konkurenční iniciativa.
Vnitřní zaměstnanecké skupiny v organizaci existují, ale chybí LGBTQ+ skupina	Informujte se u již existujících vnitřních zaměstnaneckých skupin o klíkových osobách v organizaci, s nimiž udržují vztahy a které oslovovali se žádostí o schválení. Existuje-li mezinárodní struktura zaměstnaneckých skupin, obraťte se na její globální vedení s dotazem, kdo může oficiálně zařadit LGBTQ+ skupinu.
LGBTQ+ skupina již existuje jinde v organizaci, ale chybí lokálně	Jednání ved'te na dvou úrovních – jednak s lokálním vedením, jednak s mezinárodním vedením vnitřní zaměstnanecké skupiny. Spojte se s klíčovými lokálními stakeholdery a domluvte se na spolupráci – vysvětlete jim potřeby LGBTQ+ skupiny a společně diskutujte, jak mohou v rámci své kompetence pomoci.

Role firmy a jejího vedení

- Rozpoznává hodnotu skupiny v kontextu byznysu.
- Pomáhá skupině identifikovat konkrétní klíčové osoby a procesy.
- Otevřeně podporuje hodnoty zaměstnanecké skupiny externě i interně.
- Poskytuje skupině dlouhodobou podporu a pravidelně s ní komunikuje.

Zkušenost Amazonu:

Všechny zaměstnanecké skupiny v Amazonu mají centrální vedení pro daný region, které má vypracovaný postup, jak založit lokální skupinu. Platí to nejen pro Glamazon (LGBTQ+ zaměstnance a allies), ale třeba i pro Women in Amazon, PwD (People with Disabilities) a další. Nejdůležitější při zakládání místní buňky je mít oporu ve vedení, takzvaného Executive Sponsor, který bude aktivity Glamazonu zastřešovat a dávat jim potřebnou váhu, popřípadě visibilitu. Český Glamazon má to štěstí, že ho podporuje přímo generální ředitel. Rozpočet taktéž přiděluje centrální Glamazon board, takže není potřeba řešit další sponzory, avšak občas se náklady dělí i mezi PR nebo HR, v závislosti na události.

Procesy a existující praxe

Krokem, který je často vynecháván, a způsobuje tak mnohdy problémy, jež lze jen velmi nesnadno napravit, je ukotvení vnitřní zaměstnanecké skupiny do vnitřních předpisů. Jinými slovy – je třeba zajistit, že skupina je organizací formálně uznávána a existují jasná pravidla jejího fungování. To je naprosto zásadní pro kvalitní činnost skupiny.

V rámci navázání skupiny na existující procedurální praxi je v první řadě třeba analyzovat veškeré vnitřní směrnice a předpisy, do nichž je třeba skupinu zahrnout. V tomto kroku vám značně pomohou osoby, které jste identifikovali v předchozím kroku jako kompetentní ke schvalování. Soustředte se na několik základních aspektů, které je vhodné ve vnitřních směrnících či procesech zohlednit:

→ Zapojení zaměstnanců a zaměstnankyň do skupiny

Aby mohla skupina kvalitně fungovat, je třeba jasně stanovit podmínky, za kterých se mohou zaměstnanci a zaměstnankyně do jejích aktivit zapojovat. Ačkoliv je skupina iniciovaná zespodu, jedná se zcela nepochybně o aktivitu, ze které benefituje firma, proto trvejte na tom, aby čas věnovaný organizování jejích akcí byl zahrnut v pracovní době. Příkladem dobré praxe je například plošné umožnění alokace až 10 % pracovního času na účely vnitřní zaměstnanecké skupiny, případně jiné specifické časové intervaly (např. hodina týdně). To vytvoří prostor všem lidem v organizaci vyjednat si časovou kapacitu u svých vedoucích, a eliminuje se tak riziko tzv. šedé zóny, kdy lidé ve skupině pracují pro organizaci zadarmo. Ujasněte si tyto podmínky hned na začátku, specifikujte, zda platí například i pro osoby s alternativními úvazky (zkrácenými úvazky, dohodami, agenturní pracující). Jakmile bude směrnice vytvořena, ujistěte se, že vedení organizace věnuje dostatečnou energii informování všech vedoucích v organizaci, především manažerů a manažerek, aby tuto možnost u svých podřízených respektovali.

→ Navázání práce pro skupinu na hodnocení a odměňování

Je-li práce pro vnitřní zaměstnaneckou skupinu součástí pracovní náplně, měla by být rovněž součástí hodnotícího a odměňovacího procesu. Klíčovým aspektem aktivní účasti ve

skupině je rozvoj mnoha dovedností mimo běžnou pracovní činnost. Můžete tak vyjednat zahrnutí aktivit skupiny do vzdělávacích plánů zaměstnanců a zaměstnankyň.

→ Nastavení finančního plánování

Jako zástupci/zástupkyně skupiny dbejte, aby byl jasně nastaven proces žádání a schvalování financí pro skupinu. Detailněji se o tomto tématu dozvíte ve speciální kapitole. Při zakládání skupiny se informujte, jak fungují rozpočtové cykly v organizaci, a se všemi osobami odpovědnými za schvalování financí pro skupinu si ujasněte dlouhodobý postup.

→ Zapojení skupiny do užívaných komunikačních kanálů

Seznamte se se všemi klíčovými komunikačními procesy ve firmě, které vám pomohou skupinu propagovat interně i externě. Propagaci skupiny se věnuje samostatná kapitola, která vám pomůže stanovit klíčové týmy i nástroje pro různé typy komunikace.

→ Vytvoření vizuální identity

Aby byla skupina na první pohled rozpoznatelná, je dobrou praxí vytvořit pro ni název, logo a vizuální identitu, které budete do budoucna jednotně užívat. Existují-li už jiné zaměstnanecké skupiny, inspirujte se u nich, ale vždy vytvořte vlastní grafickou podobu skupiny. Výjimkou je, pokud již existuje LGBTQ+ skupina v jiných zemích, pak bude nejspíše třeba přijmout společný název i logo.

Role firmy a jejího vedení

→ Pomáhá skupině identifikovat konkrétní klíčové osoby a procesy.

→ Formalizuje skupinu a navazuje ji na interní procesy.

→ Nastavuje a dodržuje proces finančního plánování a zajišťuje zdroje pro skupinu.

→ Zaručuje fér podmínky pro všechny.

Vedení vnitřní zaměstnanecké skupiny

Úspěšným založením vnitřní zaměstnanecké skupiny práce nekončí. Aby mohla skupina efektivně a udržitelně fungovat, je třeba dobře promyslet otázky jejího vedení. Bez ohledu na to, zda se jedná o skupinu čerstvě založenou, či dlouhodobě fungující, následující kapitoly vám pomohou v oblasti jejího řízení a rozvoje.

Stanovení rolí v ERG

Vnitřní zaměstnanecké skupiny si lze představit jako malé neziskové organizace uvnitř firmy. Pro jejich správné fungování je třeba stanovit několik rolí, které jsou klíčové pro spolupráci mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi účastnicími se na práci skupiny a managementem organizace. Diverzifikace typů členství pak pomáhá oslovit širší základnu lidí v organizaci. Při obsazování jednotlivých rolí je třeba brát v potaz schopnosti a možnosti jednotlivých zájemců a zájemkyň, které vyplývají rovněž z jejich pracovní náplně a seniority v organizaci. Uvedené role vycházejí ze zkušeností konkrétních firem a celosvětově jsou v rámci zaměstnaneckých skupin zmiňovány. Jejich výčet se ovšem může v každé organizaci lišit.

→ Vedení skupiny

Ve skupině zpravidla existuje jedna nebo dvě osoby dělící se o vedoucí roli. Tato funkce může být dlouhodobá, ale i rotační po jednom či dvou letech tak, aby poskytla příležitost dalším osobám ve skupině rozvíjet své dovednosti ve strategickém vedení. Vedoucí reprezentuje skupinu interně i externě, jedná se sponzory, HR a managementem organizace, má klíčové slovo ve strategickém plánování činností skupiny a propojuje celý organizační tým. Role vedoucí osoby vnitřní zaměstnanecké skupiny bývá ze všech uvedených rolí časově nejnáročnější a vyžaduje, aby tato osoba byla v tématu skutečně angažovaná a dokázala motivovat ostatní.

→ Organizační tým

To je tým zodpovědný za plánování a organizaci činností a aktivit skupiny. Jedná se o nejvíce angažované členy a členky, kteří/které se podílejí aktivně na jejím chodu. Velikost organizačního týmu bývá kolem deseti osob, přesný počet vychází jednak z velikosti organizace, jednak samotné zaměstnanecké skupiny.

Je velmi užitečné potřebné role ve skupině pojmenovat a stanovit alespoň rámcově jejich náplň práce a potřebnou časovou alokaci. Konkrétní rozdělení rolí povětšinou není striktně předepsáno ani v oficiálních směrnicích o vnitřních zaměstnaneckých skupinách. Pokud ve vaší organizaci již existují jiné zaměstnanecké skupiny, zeptejte se jich, jaké role v organizačním týmu mají a jak fungují. Můžete se rovněž inspirovat následujícím výčtem rolí, který vychází z praxe různých společností. Berte však vždy v potaz specifika vaší organizace, ne všechny role budou univerzálně relevantní, a naopak některé pro vás potřebné mohou ve výčtu chybět.

- **Komunikace a propagace skupiny** je role zaměřená na sdílení informací a novinek o aktivitách skupiny, správu intranetových stránek a komunikačních kanálů, tvorbu newsletteru, letáků či jiných propagačních materiálů, na spolupráci s vnitřními komunikačními odděleními firmy a propojení s týmem spravujícím sociální síť organizace.
- **Správa rozpočtu a financí** se týká správy financí poskytnutých skupině z různých zdrojů. Spadá sem administrativní zajištění výdajů, objednávek a fakturace, příprava rozpočtového plánu a vyjednávání se sponzory/sponzorkami.
- **Vzdělávací programy** znamenají plánování, organizování a doručování školení pro členy a členky skupiny, ale i pro celou populaci organizace, zahrnují také spolupráci s interními i externími školiteli.
- **Zapojení členů a členek, rozvoj komunity** je role zaměřená na plánování a realizaci networkingových a utužovacích aktivit pro členy a členky skupiny, externí LGBTQ+ komunitní akce, spadá sem dobrovolničení.
- **Nábor a onboarding** se týká nových členů a členek do skupiny.

→ Sponzorské role

Pro hladké a efektivní fungování skupiny je výhodné navázání bližšího vztahu s jednou či více osobami z vyššího managementu společnosti, tzv. sponzory/sponzorkami, kteří/ které budou aktivně podporovat skupinu a její zaměření ve všech částech organizace. Jako seniornější lidé v organizaci pomáhají skupině nastavit vizi a strategii tak, aby byla reálná a obhajitelná před vedením organizace. Důležité je rovněž „otevírání dveří“ směrem k managementu. Sponzor/sponzorka při svém zapojení do strategických rozhodnutí organizace bere v potaz potřeby a návrhy zaměstnanecké skupiny a napomáhá navázání diskuze v situacích, ve kterých by se jinak členové a členky neocitli/y. Mohou tak například zohlednit LGBTQ+ perspektivu při zavádění nových benefitů, procesů, komunikace či externího vystupování organizace. Cílem není zaměstnaneckou skupinu slepě upřednostňovat, ale umožnit vyslechnutí jejího hlasu v kontextu byznysu. Sponzorská role může rovněž zahrnovat finanční pomoc skupině, ať už uvolněním svého vlastního rozpočtu, případně pomocí s vyjednáváním rozpočtu u vedení společnosti.

→ Členská a podporovatelská role

Pro správné fungování a dosah skupiny je důležité, aby měla dostatečnou členskou základnu. Členové a členky jsou ti, kteří se zajímají o činnosti skupiny a chtějí se účastnit jejích akcí. Může se jednat o osoby z LGBTQ+ komunity i mimo ni. V takovém případě hovoříme o podporovatelích/podporovatelkách, tzv. allies, kteří jsou pro fungování skupiny klíčoví, jelikož propagují téma v kruzích, které se mu primárně nevěnují. Způsoby členství se různí, nicméně zpravidla mají zaměstnanci i zaměstnankyně možnost zapsat se do interního mailing listu či na organizaci využívané online platformy. Zaměstnanecká skupina pak členy a členky pravidelně informuje o nadcházejících akcích či jiných možnostech zapojení.

Na co myslet:

→ Mějte na paměti, že členství v LGBTQ+ skupině může být citlivé. Lidé mimo komunitu mohou mít pocit, že skupina není pro ně, a naopak někteří z LGBTQ+ komunity se mohou obávat, že je členství nedobrovolně vyoutuje. **Komunikujte, že skupina je pro všechny, tedy LGBTQ+ osoby i ty, kdo je podporují.**

→ Aktivní členství v zaměstnanecké skupině je skvělá **příležitost pro rozvoj zaměstnaných**. Nebojte se role v organizačním týmu obsazovat i juniorními lidmi, vyzkouší si mnoho nových aktivit mimo svou běžnou práci. Angažovanost ve skupině tak může být reflektována i v osobních **rozvojových plánech** jednotlivých osob.

→ Rozděľujte role ve skupině podle toho, kdo co umí a co si přeje dělat. Často se v rámci zaměstnaneckých skupin potkávají lidé z různých oddělení, kteří mohou skupině pomoci svými znalostmi a zkušenostmi s firemními postupy (například z financí, marketingu či z HR).

→ Nebojte se sdílení rolí v organizačním týmu. Primární pracovní priority se mohou snadno měnit, což může paralyzovat činnost celé skupiny. Pokud se o roli dělí více lidí, máte větší jistotu kontinuity.



Nastavování a měření cílů vnitřních zaměstnaneckých skupin

Vnitřní zaměstnanecké skupiny, jakožto formálně ustanovené iniciativy uvnitř organizace, musí být schopny plánovat a vykazovat své výsledky. Oproti jiným projektům v organizaci však může být měření dopadů skupiny poměrně složité vzhledem k tomu, že se jedná o témata osobní a často velmi citlivá. Tato kapitola vás proto provede základními pravidly nastavování cílů skupiny a nastíní možnosti evaluace jejích výsledků.

Plánování a nastavování cílů

Jak bylo zmíněno v kapitole o zakládání skupiny, veškeré cíle by měly být napojeny na misi a vizi, které jste pro skupinu stanovili. To znamená, že je třeba aktivity vymýšlet v návaznosti na cíle, jakých chcete činností skupiny dosáhnout. Ty mohou být různé a jsou zpravidla obecnější než konkrétní aktivity. Standardně se cíle skupiny plánují ročně, případně tak, aby časová osa korelovala s procesem schvalování rozpočtu. Je ovšem vhodné mít i dlouhodobé cíle, které přesahují standardní plánovací interval, obzvláště to platí pro náročnější plány. Při plánování cílů se soustřeďte na otázky:

→ Jaké zdroje jsou potřeba pro naplnění cíle?

→ Jaké aktivity musíme podniknout pro naplnění cíle?

→ Kdo bude zodpovědný za realizaci jednotlivých cílů?

→ Jaké jsou realistické časové osy?

→ S kým budeme spolupracovat (interně/externě), abychom cíle dosáhli?

→ Jak budeme měřit úspěch?

Cíle skupiny konzultujte se sponzory/sponzorkami a seznamte s nimi i ostatní stakeholdery a celou skupinu. Mějte na paměti, že cíle se mohou měnit v průběhu času v závislosti na aktuální situaci a prioritách, vždy by však měly být vázány na misi skupiny.

Možnosti měření a sběru dat

V první řadě je třeba zdůraznit, že vzhledem k evropskému právu na ochranu osobních údajů je velmi problematické shromažďování údajů o vztahové orientaci pracujících. Z tohoto důvodu, rovněž pro velké množství nevytvořených lidí v organizaci, **není vhodné stanovovat metriky na počty LGBTQ+ osob v organizaci**. Existuje však mnoho jiných způsobů, jak získat užitečná data, jak úspěšně skupina naplňuje své cíle a jaké je vnímání LGBTQ+ témat na pracovišti. Pro sběr dat využívejte kvantitativní i kvalitativní metody, jsou totiž komplementární a pomohou vám porozumět dané problematice na vícero úrovních. Kvantitativní metody sledované v čase vám odhalí trendy a posuny v jednotlivých měřených kategoriích, zatímco kvalitativní metody odhalí kontext a hloubku daných problémů. Následující způsoby můžete využít pro měření úspěšnosti konkrétních aktivit skupiny.

→ **Zpětná vazba na pořádané akce**

Nejběžnějším způsobem, jak zjistit, zda byla konaná akce úspěšná, je distribuce feedbackových dotazníků bezprostředně po jejím skončení. Dotazníky mohou být elektronické, což usnadní analýzu odpovědí, nebo papírové, ty mají zpravidla lepší návratnost. Do dotazníků zahrňte škály na hodnocení, ale také otevřené otázky, v nichž mohou lidé uplatnit komentáře a nápady.

→ **Počty účastníků/účastnic**

Kromě názorů lidí, kteří se účastní akcí skupiny, monitorujte také jejich účast. Sledujte, na jakých typech akcí je účast vysoká, či naopak nízká, a podle toho zvažte, jestli je třeba zvýšit propagaci či upravit program.

→ **Počty členstva skupiny**

Pravidelně sledujte také množství lidí zapsaných do skupiny. Obzvláště užitečné je toto číslo monitorovat před velkými akcemi i po nich, abyste zjistili, jak se vám daří oslovovat potenciální členy a členky. Členské seznamy pravidelně updatujte, abyste nezahrnovali ty, kteří již z organizace odešli.

→ Role v organizačním týmu

Důležitým úkolem skupiny je, aby si nastavila funkční organizační tým a dařilo se jí uskutečňovat své plány. Proto se také zaměřte na hodnocení organizačního týmu (například jednou ročně), sdílení úspěchů a problémů a nastavujte plány na další období.

→ Návštěvnost stránek, článků

Provozujete-li intranetové stránky s možností základních analytických nástrojů, monitorujte počty návštěvnosti stránek samotných nebo jednotlivých článků. Tím například zjistíte, ve který den a čas je nejvhodnější rozesílat newslettery.

K mapování situace v organizaci je třeba nejen vyhodnocovat uskutečněné aktivity, ale rovněž sbírat klíčová data o postojích vůči LGBTQ+ lidem a jejich vlastní zkušenosti v organizaci; na tomto základě můžete vytvořit strategii pro následující období. Podložit plány skupiny reálnými daty je klíčové pro adresování palčivých témat v organizaci a zároveň to skupině dodává větší kredibilitu ze strany vedení. Mezi nástroje pro efektivní sběr dat patří:

→ Pravidelné celofiremní dotazníky

V organizacích často existují pravidelné celofiremní dotazníky, které měří spokojenost zaměstnanců a zaměstnankyň v různých oblastech. Zaměřte se na to, aby v nich byly zahrnuty otázky na vnímání zkušeností LGBTQ+ lidí nebo alespoň obecněji otázky z oblasti diverzity a inkluze. Tyto dotazníky umožňují sběr dat ve velkém vzorku populace organizace, avšak zpravidla poskytují spíš obecnější informace.

→ Externí proces vyhodnocující přístup k LGBTQ+ inkluzi

Jedním z nejlepších způsobů podrobné analýzy přístupů k LGBTQ+ inkluzi na pracovišti a fungování zaměstnanecké skupiny je účast v soutěžích a ocenění v této oblasti (např. LGBTQ+ Friendly Employer Awards, které pořádá Pride Business Forum). Účastníci se firmy jsou podrobeny podrobnému dotazníku, v němž mají příležitost nejen podrobně analyzovat své aktivity, ale rovněž načerpat inspiraci do budoucna.

→ Komplexní D&I analýza

Existují externí dodavatelské společnosti, které vám poskytnou detailní vnitřní analýzu procesů a firemní kultury ve vztahu k diverzitě a inkluzi. Tyto sběry dat se pořádají standardně jednou za více let a výsledky se sledují v čase. Jsou však značně finančně náročné.

→ Informace od HR

Udržujte blízký kontakt s HR oddělením a požádejte je o informace, zda se téma LGBTQ+ diskriminace neobjevilo v interních stížnostech, konfliktech nebo například při rozhovorech s lidmi, kteří opouštějí společnost. Vzhledem k citlivosti informací nebudete mít nejspíše přístup k podrobnostem, ale můžete se zmíněným oblastem více věnovat v rámci svých aktivit, abyste podobným situacím předcházeli.

→ Formální a neformální feedback

Zpětná vazba je v kontextu zaměstnaneckých skupin velmi důležitá, a to i případě, že je neformální. Naslouchejte, jaká témata společností rezonují, a dávejte členům a členkám pravidelně příležitost sdílet s vámi svou zkušenost.

→ Rozhovory, fokusní skupiny

Potřebujete-li získat hlubší vhled do situací či problémů, můžete uskutečnit individuální rozhovory nebo vytvořit fokusní skupiny zaměstnanců a zaměstnankyň, což vám umožní prostřednictvím moderované diskuze prozkoumat postoje, názory, zkušenosti a obavy účastnictva.

Na co myslet:

→ **Nepodceňujte význam kvalitativních metod.**

V tématech souvisejících s LGBTQ+ inkluzí je potřeba porozumět kontextu a dát zaměstnancům a zaměstnankyním prostor pro otevřené sdílení svých zkušeností.

→ **Neplánujte nahodile.** Cíle, plány a rozpočet jdou ruku v ruce.

→ **Bud'te konzistentní při sběru dat.** Sbírejte údaje ve stejném formátu, abyste je mohli jednoduše analyzovat. Můžete použít například Net Promoters Score nebo jiné metody pro konzistentní evaluaci.

→ **Zamyslete se, jaká data máte v organizaci k dispozici.** V kontextu diverzity a inkluze není mnoho údajů, které lze plošně měřit, ale máte možnost stanovit klíčové indikátory toho, jak je téma v organizaci vnímáno a jak úspěšná je zaměstnanecká skupina.

Zkušenost Novartis:

Vzhledem k mezinárodnímu působení získává Novartis významnou podporu od globálního týmu pro diverzitu, spravedlnost, inkluzi a kulturu. Čtyři hlavní oblasti, kterým se tým věnuje, jsou: účast ve Stonewall Global Workplace Equality Index, zvyšování povědomí o LGBTQ+ spravedlnosti v rámci společnosti, vyjadřování aktivní podpory LGBTQ+ lidem prostřednictvím různých iniciativ a zvyšování povědomí a oslava LGBTQ+ začlenění prostřednictvím globálních akcí a komunikace. Každý rok lokální zaměstnanecká skupina upřesňuje tyto oblasti globálního zaměření tak, aby odpovídaly místnímu kontextu a potřebám, a zároveň stanoví roční cíle, a pokud to zdroje dovolí, také aspirační cíle. Po schválení cílů lokálním vedením jsou komunikovány prostřednictvím intranetu.



Rozpočet a financování aktivit

Alespoň minimální rozpočet alokovaný organizací je pro fungování skupiny zcela nezbytný. Existují aktivity, které skupina může vykonávat bez finančních nákladů, tento přístup je však velmi limitující a naznačuje, že organizace je v podpoře LGBTQ+ témat spíše opatrná. Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, strategické plánování aktivit je v kontextu rozpočtu velmi důležité. Zasazení jednotlivých finančních požadavků do strategického rámce totiž pomůže osobám, které je budou schvalovat, porozumět, k čemu dané náklady slouží a jaký je jejich význam pro dosažení konkrétních cílů skupiny.

Způsoby, jakými organizace zajišťují finanční podporu zaměstnaneckých skupin, se různí. Při vyjednávání rozpočtu proto berte v potaz situaci vaší organizace, a pokud máte možnost inspirovat se zkušenostmi jiných zaměstnaneckých skupin či podobných projektů, zeptejte se jich, jak nejlépe postupovat. Rozpočet se zpravidla plánuje na období jednoho roku a schvaluje se před koncem roku předchozího. Je proto třeba plánovat aktivity s větším předstihem a pro schválení finančního plánu na následující rok už mít k dispozici podklady k jednotlivým položkám a jejich zdůvodnění.

Pro lepší orientaci v možných přístupech k financování zvažte níže zmíněné varianty, které vychází z firemní praxe a napoví vám, kde je možné o finance žádat.

→ Centrální rozpočet pro D&I iniciativy

Organizace, které dlouhodobě a komplexně podporují projekty na podporu diverzity a inkluze, mohou mít speciálně dedikovaný budget, ze kterého jsou financovány rovněž zaměstnanecké skupiny. I takových případech je však třeba předkládat plán aktivit, ten poslouží ve vyjednávání finální částky pro vaši skupinu. O existenci budgetu se lze informovat u D&I manažerů či manažerek, zaměstnaneckých skupin a HR.

→ Regionální a globální zaměstnanecké skupiny

Existuje-li v organizaci nadnárodní struktura zaměstnaneckých skupin, je možné, že mají vlastní

rozpočet, který dělí mezi své „pobočky“ v jednotlivých zemích. Informujte se u nich, zda existuje možnost financování pro lokální skupinu.

→ Sponzoři/sponzorky

Formální sponzoři a sponzorky zaměstnaneckých skupin mohou mít ve své pravomoci rovněž finanční podporu. Mohou alokovat část svého rozpočtu či pomoci s vyjednáváním většího rozpočtu a managementu. Tento přístup však může být velmi nestabilní ve chvíli, kdy nejsou příliš aktivní či nedisponují volným rozpočtem.

→ Fundraising v organizaci

Tento přístup je vhodný primárně v případech finanční podpory pro určitou aktivitu. Členové a členky skupiny mohou oslovovat své vazby v organizaci na rozličných postech a žádat o uvolnění částí jednotlivých budgetů. Trvale je však tento přístup nevhodný, jelikož znemožňuje možnost dlouhodobého plánování.

→ Rozpočet na vzdělávání, HR, zaměstnanecké aktivity

V některých případech – obzvlášť pokud se nedaří sehnat finanční podporu jinak – je možné pokusit se zažádat o financování činností dle jejich typu. Vzdělávací akce skupiny mohou například spadat pod sdílený rozpočet na vzdělávání, promo materiály pod rozpočet marketingový a náklady na členství v LGBTQ+ organizacích pod employer branding či CSR.

Na co myslet:

→ Myslete na to, že finanční plány se schvalují se značným předstihem a povětšinou jednou ročně. **Proto plánujte dopředu**, a pokud je to možné, započítejte do plánu i rezervu na nečekané náklady.

→ **Procesní zpracování plateb** v organizacích může být velice komplikované. Ujistěte se, že znáte správné postupy, případně se informujte u zodpovědných osob. Některé organizace mohou mít složitý **proces schvalování dodavatelů**, proto v tomto případě vše plánujte s velkým předstihem.

→ **Máte-li schválený a alokovaný rozpočet, využijte ho.** Běžnou praxí bývá, že nevyužitý rozpočet je chápán, jakože skupina peníze nepotřebuje, a rozpočet na následující rok pak může být ponížen.

→ Finanční podpora s sebou nese i požadavky na důsledný **reporting útrat a nákladů**. Vše si proto pečlivě evidujte a předem si se správci a správkyňmi rozpočtu nastavte, jak budete náklady vykazovat.



Činnosti a aktivity

Tato kapitola vám blíže představí široké spektrum činností, které mohou zaměstnanecké skupiny vykonávat. Při plánování aktivit je vždy důležité položit si několik zásadních otázek:

→ Čeho chceme danou aktivitou dosáhnout?

→ Kdo je cílovou skupinou aktivity, tedy pro koho aktivitu děláme?

→ Máme dostatek zdrojů (finančních, personálních a jiných) pro danou aktivitu?

Nově založené skupiny většinou kladou největší důraz na budování komunity skrze networkingové aktivity pro členskou základnu. V organizaci i mimo ni však existuje mnoho dalších cílových skupin, kterým se mohou věnovat. Mohou jimi být lidé v manažerských rolích, celková populace v organizaci, ostatní firmy, neziskové organizace i veřejnost. Aktivity by měly být v souladu s misí a strategií skupiny a samozřejmě by měly být realistické vzhledem k rozpočtu. Pokud se nemůžete inspirovat u existujících zaměstnaneckých skupin ve vaší organizaci, sestavte svůj program dle následujícího výčtu.

Networkingové aktivity

Základním cílem vnitřní zaměstnanecké skupiny je zpravidla vytvořit bezpečnou komunitu pro LGBTQ+ pracující a jejich podporovatele a podporovatelky, dosáhnout toho pomáhají networkingové, tedy sdružující aktivity. Ty patří mezi nejčastější typ činností skupin a mohou mít různou míru formálnosti. Následující výčet vycházející ze zkušeností konkrétních firem můžete použít jako inspiraci k plánování vlastních aktivit.

→ Neformální meetingy a aktivity

Vždy je třeba členy a členky nejprve seznámit, a to jak mezi sebou, tak s principy zaměstnanecké skupiny. Kromě schůzek, kde budete řešit operativu skupiny, zařadte rovněž neformální setkání, která vám mohou pomoci upevnit vztahy. Můžete zorganizovat grilování, brunch,

piknik či společné večere nebo například únikové či deskové hry a pub kvízy.

→ Filmové večery

Populární jsou rovněž filmové večery přímo v budově firmy. Konají se zpravidla po pracovní době, kdy si skupina společně pustí film, který se týká LGBTQ+ tématu. Po promítání často dojde na neformální diskuzi a sdílení vlastních zkušeností.

→ Kulturní akce

Skupiny se mohou společně účastnit výstav, koncertů, divadelních představení a dalších kulturních akcí, a to především těch s LGBTQ+ tematikou. Oblíbeným kulturním programem je například každoroční queer filmový festival Mezipatra. Po kulturní akci lze uspořádat krátkou diskuzi, sepsat článek či jiným způsobem zprostředkovat zážitek ostatním lidem v organizaci.

→ Výlety a sportovní akce

Jsou-li členové a členky sportovně založení, můžete společně pořádat jednorázové či dlouhodobé sportovní aktivity. Každoročním vyvrcholením pak může být charitativní běh proti homofobii, transfobii, bifobii a stigmatizaci lidí s HIV Fun & Run pořádaný organizací Prague Pride.

Zkušenost firem:

Zaměstnanecké skupiny takřka u všech firem se shodují, že největší networkingovou akcí je každoročně účast v pochodu Prague Pride. Členové a členky skupiny se mohou průvodu účastnit jako jednotlivci, nebo zastupovat svoji organizaci. Zviditelnění organizace v průvodu je skvělým nástrojem pro rozšíření povědomí o podpoře LGBTQ+ témat, a to pro širokou veřejnost i pro členy a členky LGBTQ+ komunity na pracovním trhu. Obrátte se na vedení vaší organizace, zda můžete na akci vystupovat za firmu, a pokud potřebujete finanční podporu pro tisk bannerů, triček či rovnou pronájem vozu, nezapomeňte tuto položku zahrnout při plánování rozpočtu.

Zkušenost Škoda Auto:

Nejčastěji pořádáme networkingové aktivity, které bývají neformálního charakteru a jejich hlavním cílem je propojování s kolegy a kolegyněmi, kdy, ač z různých oblastí, máme často mnoho společného. Zároveň se tím snažíme tvořit komunitu, prohlubovat vazby a nová přátelství, nebo třeba sdílet vlastní zážitky a poznatky. Již dvakrát jsme navštívili adventní trhy, pravidelně pořádáme setkání „Na pivo a na pokec“. V minulém roce se nám podařilo spoluorganizovat prohlídku státního zámku Sychrov, která byla zaměřena na prvky LGBTQ+ historie. Několikrát ročně pak pořádáme společný turistický výlet.

Osvětové a vzdělávací aktivity

Vnitřní zaměstnanecké skupiny často v organizaci přebírají „expertní roli“ ve vztahu k LGBTQ+ tématům, a tak je jedním z jejich hlavních cílů rozšiřovat povědomí o zkušenostech LGBTQ+ lidí a bariérách, kterým často čelí v pracovním i soukromém životě. Osvětové i vzdělávací aktivity mohou mít různý stupeň formálnosti a mohou být zprostředkovány externími školiteli, stejně jako interními zaměstnanci a zaměstnankyněmi, nejčastěji přímo z řad zaměstnanecké skupiny.

Témata osvěty a vzdělávání volte podle přímých zkušeností vaší skupiny, případně podle toho, co rezonuje ve vaší organizaci. Můžete například zjistit od personálního oddělení, zda se v rámci interních stížností nebo pohovorů při odchodu zaměstnanců a zaměstnankyň neobjevují nějaká témata související s LGBTQ+ diskriminací, kterou by bylo třeba řešit. Nejčastěji se však vyplatí začínat zcela od základů, tedy vysvětlováním, co vůbec je LGBTQ+ komunita, jaké jsou její zkušenosti a jakým problémům může čelit v osobním a pracovním životě. Mezi klíčová témata patří coming out, tzv. mikroagrese v pracovním prostředí, diskriminace, verbální a fyzické útoky, ale také situace LGBTQ+ osob v různých zemích, což platí zejména, pokud máte ve firmě multikulturní prostředí. Je ovšem důležité nehovořit pouze o gayích, lesbách a bisexuálních lidech, zaměřte se také na další osoby LGBTQ+ identit, které se ve společnosti často setkávají se značným neporozuměním. Zaměřit se rovněž můžete na vzdělávání organizace v oblastech inkluzivního jazyka, práce v týmech nebo vyvarování se předsudků při výběrovém řízení. Formát vzdělávací akce volte na základě publika a cílů, kterých chcete dosáhnout. Mezi nejvyužívanější formáty ve vzdělávání patří:

→ Sdílení příběhů, diskuze

Pro ty v organizaci, kdo nemají přímou nebo zprostředkovanou zkušenost s LGBTQ+ tématy, může být složité jim porozumět. Proto jedním ze základních nástrojů, jak jim tuto zkušenost přiblížit, je vyprávění autentických příběhů. Velmi nápomocné je, pokud svůj příběh sdílí někdo z organizace. Zejména je-li to osoba z vedení, mají takové akce ještě větší dosah. Ne všem však může být příjemné otevřeně mluvit o své zkušenosti, to je třeba vždy respektovat. Můžete tedy oslovit i externí řečníky/řečnice, kteří/které jsou připraveni/připraveny veřejně vystoupit a zodpovědět otázky publika. Při tom je žádoucí otevřít prostor pro otázky a diskuzi, je ovšem třeba, aby tato část byla moderována někým, kdo dokáže položit i dotazy, které mohou být nevhodné či urážlivé, a vysvětlit publiku, proč není v pořádku je takto formulovat.

→ Školení pro zaměstnance a zaměstnankyně

Formálnějším způsobem vzdělávání je přímo designované školení či workshop. Má jasné cíle, obsah i vzdělávací metody a je vhodné, pokud chcete lidem a organizaci předat konkrétní znalosti. Školení může být opět interní i externí, v současnosti je rovněž možné pořádat ho jak prezenčně, tak online.

→ Školení pro manažery a manažerky

Manažerská role s sebou nese specifické odpovědnosti a nároky na vedení týmu, což se odráží i do oblasti diverzity a inkluze. Můžete proto zorganizovat školení nebo workshop pouze pro osoby na manažerských pozicích, a pomoci jim tak rozvíjet jejich znalosti v konkrétních situacích spojených s vedoucí rolí.

→ Školení pro HR pracující v náboru

Speciální školení můžete navrhnout rovněž pro osoby pracující v oblasti personalistiky, které mají na starosti kontakt s kandidáty/kandidátkami, vedení přijímacího řízení, ale také péči o zaměstnance a zaměstnankyně, podporu managementu v řešení různých situací, včetně těch zahrnujících diskriminaci či obtěžování.

→ Osvětové kampaně

V rámci formy šíření osvěty můžete být kreativní a zkoušet různé formáty. Využijte platformy, které vaši kolegové a kolegyně sledují, ať už se jedná o firemní sociální síť, newslettery, či letáky. Můžete vytvořit kampaň složenou z krátkých příběhů či výzev ke konkrétní akci, jako například zapojení se do skupiny, do allyship programu, výzva o ohrazení se vůči nevhodným poznámkám, vtipům či urážkám a podobně.

→ Osvětové akce pro ostatní firmy či veřejnost

Máte-li v organizaci zkušenosti či dobrou praxi v některých tématech spojených s LGBTQ+ inkluzí, můžete uspořádat akce pro ostatní firmy nebo veřejnost. Můžete tak inspirovat ostatní a ukázat, že je vaše organizace v této oblasti opravdu aktivní.

→ Vzdělávání členů a členek

V neposlední řadě pak nezapomínejte na vzdělávání uvnitř skupiny. Využívejte mezifiremního networkingu, abyste se inspirovali dobrou praxí ostatních společností.

Zkušenost MSD Czech Republic:

Společnost MSD dlouhodobě spolupracuje s Pride Business Forem a využívá jejich zkušených facilitátorů pro doručování vzdělávacích workshopů pro zaměstnance a zaměstnankyně i lidi v liniovém či nejvyšším vedení. Kromě základních témat a informací o LGBTQ+ komunitě workshopy obsahují také praktická cvičení, jejichž prostřednictvím mají účastníci a účastnice možnost vžít se do konkrétních situací, které LGBTQ+ osoby zažívají na pracovišti. Věnujeme se také tématu coming outu a jeho podobám. Workshopy jsou velmi interaktivní, plné diskuzí a především vytvářejí bezpečné prostředí pro sdílení i dotazy všech zúčastněných.

Zkušenost ČSOB:

LGBTQ+ zaměstnanecká skupina v ČSOB vytvořila interní kurz pro zaměstnance a zaměstnankyně firmy zaměřený na osvětu v rámci LGBTQ+ témat. Kurzu se vždy účastní i lidé ze zaměstnanecké skupiny, aby podali konkrétní svědectví z pohledu LGBTQ+ osob a ukázali, jakým situacím čelí na pracovišti i mimo něj.

Zkušenost Vodafone:

Společnost Vodafone připravila tréninkové video pro zaměstnance a zaměstnankyně na prodejnách, aby zajistila citlivý a inkluzivní přístup k transgender klientům a klientkám. Video prostřednictvím dialogu mezi trans zaměstnankyní a sponzorem LGBTQ+ skupiny vysvětluje, jak přistupovat k trans lidem v rámci řešení běžných situací na pobočkách.

Zkušenost Škoda Auto:

V rámci Škoda Auto jsme v minulosti organizovali či spoluorganizovali některé eventy otevřené pro celou společnost, například jsme hostili Ester Janečkovou a diskutovali o poradně S barvou ven, streamovali jsme debatu LGBTQ+ Proč se mám zajímat? s Michalem Pitoňákem nebo jsme promítali dokument Zákon lásky, což bylo doplněno velmi přínosnou diskusí se zajímavými hosty.

Poradenské a ambasadorské aktivity

Vnitřní zaměstnanecké skupiny rovněž reprezentují hlas LGBTQ+ komunity v organizaci i mimo ni, a mohou tak zdůrazňovat její potřeby i požadavky ve vztahu k otázkám zaměstnanců a zaměstnankyň stejně jako k otázkám byznysu. Jinými slovy – skupina zajišťuje, že je při důležitých rozhodnutích zohledněna perspektiva LGBTQ+ komunity. Zároveň také může fungovat jako poradní orgán vztahující se k danému tématu pro všechny v organizaci.

→ Narovnání firemních benefitů

V současnosti stále neexistuje legální rámec manželství pro všechny, a právo tak nechrání osoby ve stejnopohlavních párech takovým způsobem, jakým chrání páry manželské. Klíčovou rolí zaměstnanecké skupiny je iniciovat diskuzi a změnu uvnitř organizace. Úkolem organizace je pak revidovat stávající opatření a zavádět nová, která umožní všem čerpat stejné výhody a sladovat soukromý a pracovní život bez ohledu na vztahovou orientaci a genderovou identitu.

→ Poradenství pro LGBTQ+ osoby a organizaci

Skupina může veřejně vystupovat jako partner pro všechny LGBTQ+ zaměstnance a zaměstnankyň a nabízet jim asistenci při řešení různých situací na pracovišti i mimo něj. Nikdy by ale neměla substituovat odbornou pomoc nebo řešení konfliktů a diskriminace na pracovišti, může ovšem poskytnout kontakty a odkázat člověka v komplikované situaci na konkrétní typ pomoci, ať už uvnitř organizace, nebo mimo ni.

→ Poradenství pro ostatní osoby a organizaci

Podobně může skupina sloužit jako poradní zdroj pro zaměstnance a zaměstnankyň a osoby na vedoucích pozicích, které potřebují konzultovat situace související s LGBTQ+ tematikou, jako je například coming-out v týmu, pozorování nevhodného chování nebo prostý zájem dozvědět se o tématu něco víc.

→ Poradenství pro HR a D&I týmy

Personální agenda s sebou nese mnoho aspektů, které souvisejí s LGBTQ+ tematikou. Zaměstnanecká skupina by měla mít s HR oddělením partnerský vztah a poskytovat vhled především v oblasti inkluzivního náboru – tzn. eliminace předsudků při výběrovém řízení, vzdělávání lidí

v organizaci, narovnání benefitů pro stejnopohlavní páry, ale také řešení konfliktů a diskriminace. Zároveň skupina může zdůrazňovat některé situace na pracovišti, které mohou být pro LGBTQ+ osoby problematické, a společně s HR či D&I týmem navrhnout řešení.

→ Správa budov

Obzvláště v kontextu transgender a nebinárních osob je velkým tématem na pracovišti rozmístění a určení toalet. Zaměstnanecká skupina rovněž může jednat o vyvěšení duhové vlajky na budově či jiné úpravě prostor.

→ Poradenství pro byznys

Je-li to relevantní pro vaši firmu, zamyslete se, jak může vnitřní zaměstnanecká skupina podpořit služby pro vaše klienty a klientky. Navrhněte uživatelské zlepšení externích služeb či produktů, které zohledňuje perspektivu LGBTQ+ klientely.

→ IT systémy

Vnitřní IT systémy často neumožňují změnu jména či preferovaných zájmen, což je především pro transgender a nebinární osoby velkou komplikací. Zaměstnanecká skupina může pomoci identifikovat neinkluzivní funkce IT struktur a spolupracovat na jejich napravení či odstranění.

→ PR a marketing

Zaměstnanecké skupiny mohou rovněž konzultovat s marketingovým a PR oddělením citlivou a inkluzivní komunikaci navenek, a to včetně reprezentace a zobrazení LGBTQ+ osob v reklamě či jiných propagačních materiálech.

Zkušenost ČSOB:

Vnitřní zaměstnanecká skupina Proud v ČSOB v minulosti poskytla pár tipů pro změnu služeb či způsobu jejich poskytování, aby byly inkluzivnější i pro LGBTQ+ komunitu. Příkladem může být schválení hypotečního úvěru. Pohlíží se na manžele stejně jako na registrované partnery/partnery? Kdo patří do domácnosti? Jsou příbuzné definice aplikovatelné a srozumitelné i pro duhové rodiny? Ve vztahu s bankou je důležitá důvěra. Klient/klientka nám svěřuje i citlivé informace a my musíme reagovat vždy důstojně a s respektem ke všem. Víme, že naše cesta není zdaleka u konce a v současné době pracujeme ve spolupráci s ERG Proud na správném oslovení klientů a klientek jejich preferovaným jménem, pokud jej chtějí používat.

Komunitní přesah

Tento typ aktivit se zaměřuje na to, jak může zaměstnanecká skupina prostřednictvím firmy pomoci a podpořit LGBTQ+ komunitu na celospolečenské úrovni. Aktivita působící mimo organizaci jsou často zahrnuty pod strategiemi společenské odpovědnosti firmy (známé také jako CSR – Corporate Social Responsibility nebo ESG – Environmental, Social and Governance). Ověřte si, zda má vaše organizace tuto strategii implementovanou a jestli lze na ni navázat. Odkazování na společenskou odpovědnost vám může pomoci při vnitrofiremním vyjednávání aktivit.

→ Spolupráce s neziskovými organizacemi, dobrovolnictví

Informujte se v neziskových organizacích ve vašem okolí, které se zaměřují na LGBTQ+ témata. Spojte se s nimi a domluvte se na možnostech podpory. Může se jednat o pomoc finanční, ale také například dobrovolnickou nebo reklamní. Uspořádejte dobrovolnické akce pro zaměstnance a zaměstnankyně. V některých organizacích mají lidé k dispozici volné placené dny, které mohou využít pro dobrovolnickou práci v neziskovém sektoru. Tuto možnost můžete zkusit jednorázově vyjednat nebo se domluvit v rámci skupiny, souhlasíte-li, na dobrovolničení o víkend. Prague Pride například každoročně shání výpomoc při pořádání festivalu.

→ Akce pro veřejnost

Jste-li už pokročilejší v tématu podpory LGBTQ+ lidí na pracovišti, můžete uspořádat akce pro veřejnost, a prostřednictvím své firemní značky tak napomoci osvětě a sdílení dobré praxe.

→ Sbírký a charitativní akce

Uspořádejte zaměstnaneckou či veřejnou sbírku na podporu organizací podporujících LGBTQ+ komunitu. Firma pak může věnovat větší finanční příspěvek konkrétním organizacím.

→ Podpora klíčových témat

Veřejně podporujte klíčová celospolečenská témata, která se týkají LGBTQ+ komunity. Máte-li možnost, oslovte vedení společnosti, aby se vyjádřilo k podpoře manželství pro všechny například podepsáním společnosti pod výzvu organizace Jsme fér.

Na co myslet:

→ **Prioritizujte.** Pokud se vám zalíbí větší množství uvedených aktivit, rozvrhněte si je případně do víceletých plánů. Plánujte realisticky s ohledem na to, kolik aktivních členek a členů má skupina a jakými aktivitami můžete dosáhnout největší změny. Vyplatí se začínat s menším množstvím aktivit.

→ **Nenuťte členy a členky skupiny ke sdílení vlastních příběhů, pokud nechtějí.** Osobní příběhy mají velký dopad, ale vyžadují připravenost a opravdu silné firemní zázemí podporující psychologické bezpečí. Využijte případně možnost externího řečníka či řečnice.

Zkušenost Amazonu:

Vnitřní skupina Glamazon aktivně spolupracuje s Jsme Fér a upozorňuje na potřebu zavedení manželství pro všechny. Primárně se snažíme zvyšovat povědomí o tom, že registrace není manželství, a upozorňovat na jejich rozdíly. Většina lidí si je totiž vůbec neuvědomuje a založením instituce registrovaného partnerství považují téma za uzavřené. Když zjistí více informací, jsou primárně překvapeni a následně se pozastavují nad tím, proč tedy ještě nemáme manželství pro všechny. Pro zvýšení povědomí mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi jsme tak například do našeho distribučního centra pozvali Lucii Zachariášovou ze Jsme Fér, aby nám ozřejmila ty nejpalčivější problémy boje za manželství a odpověděla na všechny otázky našich manažerů. Pro řadové zaměstnance a zaměstnankyně jsme v létě připravili kvíz na téma rozdílů mezi registrací a manželstvím.

Získávání a zapojení členů a členek

Dostatečná členská základna je klíčovým předpokladem pro fungování zaměstnaneckých skupin. Pro její zajištění musíte skupinu dostatečně propagovat nejenom směrem k vedení, ale také dovnitř do organizace. V následující kapitole najdete užitečný přehled, jak získávat nové členy a členky a jak je následně zapojovat do činností skupiny.

Nastavení komunikace

Vedení vnitřní zaměstnanecké skupiny vyžaduje nastavení komunikačních kanálů jak uvnitř skupiny, tak i mimo ni. Ať se jedná o komunikační nástroje, nebo o způsoby, jakým v organizaci plánujete akce, vždy se pokuste informovat u zavedených skupin či jiných projektů, které mají za úkol oslovovat zaměstnance a zaměstnankyně.

Zásadním úkolem je nastavit si ve skupině **vnitřní spolupráci**, tedy způsoby, jak budete v rámci nejaktivnějšího jádra skupiny koordinovat práci, sdílet materiály a plánovat události. Pro tyto potřeby nezapomeňte využívat nástroje, které mají k dispozici všichni v organizaci, jelikož zaměstnanecké skupiny fungují napříč týmy a divizemi. Stanovte si, jak budete v rámci skupiny komunikovat, kde budete shromažďovat sdílené materiály a jakým způsobem zajistíte zastupitelnost pro případ, že se změní možnosti či priority organizačního týmu.

Velmi důležité je také využívat správné komunikační kanály směrem do organizace, tedy ke všem zaměstnancům a zaměstnankyním, a to včetně těch, kteří by se do budoucna mohli přidat ke skupině. Nastavte snadný a efektivní způsob, jakým se mohou osoby v organizaci **zapsat ke členství**. Aby se skupina dostala do firemního povědomí, je klíčové konzistentně užívat její název, logo a případně další prvky **grafické identity**. Využijte rovněž veškeré kanály, které vám pomohou skupinu vnitrofiremně **propagovat**. Pracujte s intranetovými stránkami, s newslettery i virtuálními či fyzickými nástěnkami. Akce skupiny můžete rovněž zmiňovat na celofiremních schůzkách a prezentacích, kterým je věnována velká pozornost. V rámci interní komunikace **používejte inkluzivní jazyk**.

V kontextu LGBTQ+ komunity používejte správnou terminologii, nastavíte tak vzor pro uvádění těchto témat v organizaci.

V neposlední řadě pak nesmíte zapomenout na komunikaci **mimo organizaci**. Ta pro vás bude důležitá v případě členství v mezifiremních organizacích, veřejné prezentace firmy, spolupráce s neziskovými organizacemi v pořádání akcí pro veřejnost. Stanovte si způsoby, kterým můžete činnost skupiny **propagovat externě**. Kromě příspěvků na sociálních sítích můžete například přispívat do odborných časopisů, účastnit se konferencí a prezentovat na nich vlastní příspěvky. Nechte za organizaci a výsledky zaměstnanecké skupiny mluvit i osoby **ve vedení**. Mají často velký dosah a mohou znatelně přispět ke změně atmosféry na pracovním trhu a ve veřejnosti. Některé firmy mají pak na základě evropské směrnice o nefinančním reportingu² povinnost každoročně uveřejňovat ve svých výročních zprávách tzv. **nefinanční report**, tedy informace týkající se environmentálních, sociálních a zaměstnaneckých otázek, dodržování lidských práv a boje proti korupci a úplatkářství.²

Zkušenost Amazonu:

Protože LGBTQ+ skupina má členy a členky z provozu i kanceláří, využívá interní Wiki stránku, na které je uvedeno, co se plánuje a jaké akce už proběhly, stejně tak na koho se můžou lidi obrátit, kdyby se chtěli zapojit nebo vymyslet nějakou akci. Při větších akcích typu Prague Pride skupina doporučuje využívat nástroj pro projektový management, který umožňuje zapisování a kontrolu všech jednotlivých organizačních úkolů.

¹ — Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) – 2022/2464/EU

² — Povinnost reportovat ESG informace mají firmy, pro které platí:
(a) jejich cenné papíry jsou obchodované na regulovaných trzích na burze (mimo mikro společnosti)
(b) splňují alespoň dva z těchto tří kritérií:
→ mají více než 250 zaměstnanců a zaměstnankyň
→ mají čistý obrát minimálně jednu miliardu korun
→ vlastní aktiva v rozvaze vyšší než 500 milionů korun

Jak oslovit nové členy a členky

Následující kapitola vás provede možnostmi, jak vnitřní zaměstnaneckou skupinu vnitrofiremně propagovat a prostřednictvím dostatečného zviditelnění oslovovat nové členy a členky. Pro fungování skupiny je klíčové mít dostatečně početný organizační tým, který se přímo podílí na chodu skupiny a organizuje její aktivity. Cílem je mít rovněž co nejširší platformu řadového členstva a podporovatelů a podporovatelek. Nadneseně lze říci, že ideální vizí je zajistit, že všichni v organizaci vědí, že skupina existuje a většina zaměstnanců/zaměstnankyň je v ní buď aktivní, nebo alespoň někdy navštěvuje její akce. Ačkoliv je obtížné se tomuto ideálnímu stavu přiblížit, je jistě vhodné věnovat propagaci skupiny dostatečný čas a kapacitu. Následující výčet vám pomůže zorientovat se v možnostech vnitrofiremního zviditelnění skupiny.

→ Otevřené eventy pro organizaci

Zahrňte do programu zaměstnanecké skupiny vzdělávací a zábavné aktivity, které budou určené pro celou (lokální) populaci firmy. Jedna nebo dvě takové události ročně stačí, jejich cílem je upozornit na existenci skupiny a oslovit ty, kteří by se rádi tématu věnovali více. Těmto osobám nabídněte členství ve skupině. Skupina by neměla být exkluzivní, každý člověk v organizaci by měl mít možnost se do ní zapojit.

→ Nábor a onboarding nových zaměstnanců/zaměstnankyň

Využijte náborových a onboardingových (zaškolovacích) procesů, které má vaše organizace zavedené. Spolupracujte s HR oddělením a zahrňte informace o skupině a možnostech zapojení do vstupních školicích materiálů či prezentací. Dáte tím rovněž jasně najevo, že firma netoleruje nenávistné nebo diskriminační chování vůči LGBTQ+ lidem.

→ Účast na firemních akcích

Zajistěte si místo na významných firemních akcích, které by mohly zviditelnit činnosti skupiny. Můžete si připravit zábavný stánek s kvízy na firemní oslavě nebo mít krátký vstup na celofiremních meetinzích. Můžete rovněž „sponzorovat“ charitativní či dobrovolnické iniciativy uvnitř firmy.

→ Meetingy vedení

Informujte pravidelně vedení společnosti o aktivitách a úspěších zaměstnanecké skupiny. Lidé na vedoucích pozicích pak mohou podporovat skupinu ve svých týmech nebo se sami mohou stát aktivními sponzory a sponzorkami.

→ Sociální sítě a webové stránky firmy

Jak již bylo uvedeno, mnoho LGBTQ+ lidí před nástupem do organizace přímo hledá informace o tom, zda je firma aktivní v rámci prosazování principů inkluze. Je proto důležité informovat o činnostech skupiny i externě. Využijte sociální sítě či webové stránky firmy pro sdílení úspěchů skupiny. Sociální sítě organizace zároveň sleduje mnoho lidí, kteří již na daném místě pracují, a tak není výjimkou, že se o aktivitách skupiny dozvědí právě přes externí kanály.

→ Metoda sněhové koule

Nepodceňujte význam neformálního networkingu. Podpořte členky a členy skupiny, aby se o aktivitách zmiňovali/y ve svých týmech a dalších pracovních kruzích. Osobní doporučení či pozvání na akci zpravidla funguje nejlépe.

→ Allyship program

Vytvořte program pro zapojení všech, kteří mají zájem skupinu podporovat. Zaveďte například způsob vizuální podpory LGBTQ+ komunity prostřednictvím duhových šňůrek na vstupní karty, nálepek či jiných symbolů. Této kampaně můžete dobře využít v případě, kdy chcete zapojit pracující mimo kancelářské provozy (například ve výrobě, logistice apod.), tedy ty, kdo nemají přístup k firemním počítačům. Takováto symbolická podpora má pro LGBTQ+ lidi na pracovišti obrovský význam a umožňuje jim cítit se v prostředí organizace bezpečně.

Na co myslet:

→ **Vyvarujte se „pink washingu“**, tedy využívání marketingu určeného k propagaci LGBTQ+ inkluze firmy, když tomu tak není. Pokud v organizaci nijak konkrétně nepodporujete LGBTQ+ aktivity, nepoužívejte duhové logo ani neprodávejte duhové produkty. Propagujte jen to, co skutečně pro komunitu děláte.

→ **Respektujte různé publikum.** Ačkoliv cílem skupiny je zvyšovat povědomí a informovat lidi o zkušenostech LGBTQ+ osob, respektujte, pokud se nebudou všichni o dané téma zajímat. Někteří lidé si k tématům, jako je toto, hledají cestu dále a někteří ho sice tiše respektují, ale nechtějí se účastnit akcí skupiny. Netolerujte však projevy nenávisti nebo šikany.

Zkušenost Novartis:

Abychom do zaměstnanecké skupiny přilákali nové členstvo z řad LGBTQ+ lidí i allies, pečlivě vybíráme inkluzivní a dobře organizované aktivity. Jedním z úspěšných příkladů je akce Prague Pride Fun and Run, kam původně na základě omezené propagace přišlo 15 účastníků a účastnic. Když jsme v následujícím roce rozšířili pozvánku na akci o přátele i rodiny našich kolegů a kolegyň, a uspořádali piknik po události, zapojení se zvýšilo na 80 lidí. Do roku 2023 se naše účast přirozeně zvýšila na 120 osob, které jsme poté zahrnuli do naší komunikační strategie. Aktivně se zapojují do dalších aktivit, jako je vyvěšení vlajky a Pride průvody. Využíváme také dárky a občerstvení během „road show“, abychom otevřeli dialog a podpořili nárůst členstva, stejně tak zprostředkováváme osobní příběhy, které vedou k podpoře empatie a souznění mezi potenciálními členy a členkami.

Spolupráce vnitřní zaměstnanecké skupiny

Jak vyplývá z širokého spektra zmíněných činností, role vnitřních zaměstnaneckých skupin je skutečně komplexní a s nadsázkou se dá skupina nazvat vnitrofiremní neziskovou organizací. Aby ale její působení mohlo nastartovat změnu firemní kultury a podpořit LGBTQ+ komunitu celospolečensky, je vhodné navázat různé druhy spolupráce napříč portfoliem aktivit.

→ Spolupráce s LGBTQ+ skupinami na regionální a globální úrovni

Má-li vaše organizace další zaměstnanecké skupiny a jiných lokalitách, udržujte s nimi kontakt a sdílejte své zkušenosti. Kromě vzájemné pomoci s globálními procesy můžete rovněž tamní skupiny požádat o sdílení zkušeností ze života LGBTQ+ lidí v jejich lokalitě.

→ Spolupráce s ostatními zaměstnaneckými skupinami

Pokud existují na lokální úrovni další komunity, které reprezentují jinou skupinu zaměstnanců a zaměstnankyň, navažte úzkou spolupráci a plánujte některé aktivity společně. Přidanou hodnotou této spolupráce je přinášení intersekcionálního pohledu, tedy perspektivy lidí, kteří jsou v pozici několika minoritních identit zároveň (např. LGBTQ+ Romové a Romky).

→ Spolupráce s odbory

Jsou-li ve vaší organizaci aktivní odbory, otázky diskriminace pravděpodobně zahrnují do svého programu. Navažte s nimi co nejúžší spolupráci tak, abyste se vaše činnosti vzájemně doplňovaly, ale nevznikala rivalita.

→ Mezifiremní networking

Sdílení dobré praxe je extrémně užitečným zdrojem cenných informací a inspirace pro fungování skupiny. Vzhledem k tomu, že koncept vnitřních zaměstnaneckých skupin je u nás stále relativně novým trendem, organizace, které se chtějí tématu věnovat, spolupracují velmi otevřeným a komunitním způsobem.

Zvažte zapojení vaší organizace do Pride Business Fora, nadace, která sdružuje firmy aktivní v LGBTQ+ tematice a poskytuje jim mnoho užitečných zdrojů i prostor ke sdílení. Nadace rovněž každoročně oceňuje nejlepší firmy na českém trhu v této oblasti a uděluje ocenění konkrétním manažerům a manažerkám, kteří/které se zasazují o zlepšení situace LGBTQ+ lidí.

→ **Spolupráce s neziskovými organizacemi**

Informujte se v neziskových organizacích ve vašem okolí, které se zaměřují na LGBTQ+ témata. Spojte se s nimi a domluvte se na možnostech podpory; může se jednat o pomoc finanční, ale také například dobrovolnickou nebo reklamní. S neziskovými organizacemi můžete spolupracovat dlouhodobě a poskytovat jim oficiální záštitu. Nebojte se také zvolit méně známé neziskové organizace, například ty, které se zaměřují na regiony.



Často řešené problémy

V rámci zavádění a vedení vnitřních zaměstnaneckých skupin můžete narazit na řadu komplikací a problémů. Na základě sdílených zkušeností firem, které s konceptem vnitřních zaměstnaneckých skupin již pracují, nabízíme souhrn těch nejběžnějších z nich, a to včetně rad, jak k nim přistupovat.

Zaměstnanci a zaměstnankyně nerozumí tomu, proč se firma věnuje LGBTQ+ tématům

Uvnitř firmy se ve vztahu k zaměstnanecké skupině mohou ozývat hlasy stěžující si, že LGBTQ+ téma nepatří do práce.

Jak na to:

Zveřejňujte konkrétní příběhy a zkušenosti LGBTQ+ zaměstnanců a zaměstnankyň. Osobní příběh často uklidní kontroverze a ukáže, jaké situace se skutečně dějí a proč je třeba tato témata otevírat. Máte-li možnost sdílet příběhy osob z vyššího vedení, využijte toho – mívají větší dosah a lidé z organizace jim přikládají velkou váhu. Můžete také zprostředkovat školení pro zaměstnance a zaměstnankyně, které jim zprostředkuje základní vhled do problematiky. Pokud nesouhlasné hlasy vycházejí z konkrétní části organizace či od konkrétních lidí, nebojte se je oslovit s nabídkou osobního setkání a diskuze nad tématy, ohledně nichž mají pochybnosti. Na takovém setkání vám může asistovat někdo z vedení či HR, pokud budete potřebovat podporu. V neposlední řadě nezoufejte, pokud se k vám podobné ohlasy dostanou – stejně jako ve společnosti, i uvnitř organizace je vždy přítomno mnoho různorodých pohledů. Vytvořit inkluzivní a bezpečné prostředí se nepodaří přes noc, ale soustavnou činností. Otevíráním témat, která bývala tabu, vyšlete směrem do organizace jasnou zprávu, která povede ke změně.

Skupině se nedaří sehnat dlouhodobou finanční podporu pro své aktivity

Jak na to:

Neexistuje formální proces na schvalování rozpočtu, a skupina proto nemůže plánovat do budoucna.

Začněte diskuzí se sponzory a sponzorkami o možných cestách k trvalejšímu budgetu. Je možné, že budete muset vytvořit business case podobný tomu, který je třeba při prvotním zakládání skupiny, a zahájit jednání s lidmi v rozhodovacích pozicích. Zdůrazněte celkovou vizi skupiny a spojení jednotlivých položek předpokládaných nákladů s konkrétními cíli. Alternativně se pokuste zažádat o financování činností dle jejich typu. Vzdělávací akce mohou například spadat pod sdílený rozpočet na vzdělávání, promo materiály pod rozpočet marketingový a náklady na členství v LGBTQ+ organizacích pod employer branding či CSR.

Ve skupině je pouze pár aktivních členů a členek a nedaří se sehnat další

Jak na to:

V organizačním týmu skupiny je pouze malé množství lidí, kteří vykonávají veškerou práci.

Omezte aktivity pro širší publikum a jako hlavní cíl na daný rok si stanovte posílení organizačního jádra skupiny. Otevřeně více komunikujte, že skupina je pro všechny, tedy i podporovatele a podporovatelky, abyste eliminovali obavy těch, kteří by se zapojit chtěli, ale myslí si, že skupina není pro ně. Hledejte pomoc na specifické projekty a role. Sepište si konkrétně, co od oslovené osoby budete chtít a základní požadavky na její činnost. Lidé a organizaci často nemají představu, co taková práce obnáší, a proto jsou spíše zdrženliví. Jakmile se pod nabídkou otevřené role vyskytuje představitelný popis, zpravidla se zvýší zájem. V neposlední řadě pak oslovte manažery a manažerky, aby své týmy motivovali k zapojení se do vaší (případně jiné) skupiny.

Korporátní slovník

Allyship program

program pro podporovatele/podporovatelky, jehož prostřednictvím mohou dát viditelně najevo svůj pozitivní vztah ke skupině

Business Case

projektový záměr, dokument odůvodňující iniciaci projektu

CSR, Corporate Social Responsibility

strategie společenské odpovědnosti firem

D&I, Diversity & Inclusion

strategie diverzity a inkluze

Employee Engagement

angažovanost zaměstnanců/zaměstnankyň

Employer Branding

budování značky zaměstnavatele

ESG, Environmental, Social and Corporate Governance

měření udržitelnosti a společenského dopadu organizace

HR, Human Resources

personální oddělení

Onboarding

přivítání a zaučení nově přijatých zaměstnanců/zaměstnankyň



