



národní  
úložiště  
šedé  
literatury

## **Rovné příležitosti jakou součást společenské odpovědnosti firem**

Trnková, Jana  
2006

Dostupný z <http://www.nusl.cz/ntk/nusl-393186>

Dílo je chráněno podle autorského zákona č. 121/2000 Sb.

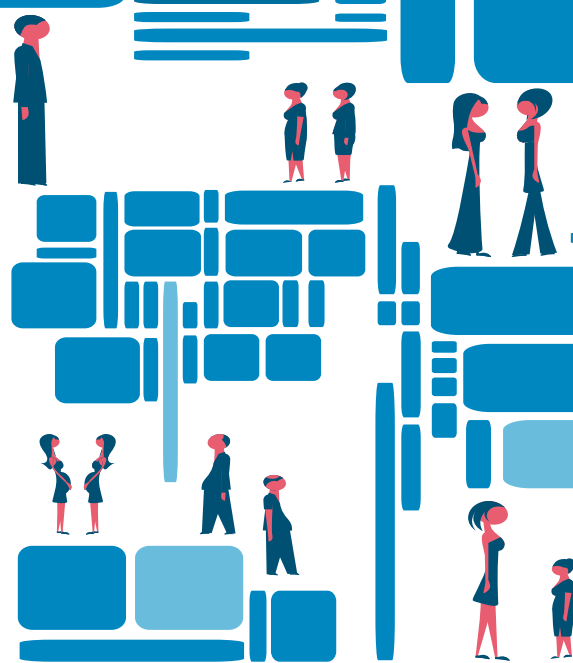
Tento dokument byl stažen z Národního úložiště šedé literatury (NUŠL).

Datum stažení: 08.05.2021

Další dokumenty můžete najít prostřednictvím vyhledávacího rozhraní [nusl.cz](http://nusl.cz) .



půl  
na  
půl  
ROVNÉ  
PŘÍLEŽITOSTI  
ŽEN A MUŽŮ



# ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI JAKO SOUČÁST SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM



BUSINESS LEADERS FORUM



Tato publikace vychází v rámci projektu EU EQUAL „Půl na půl – rovné příležitosti žen a mužů“ koordinovaném Gender Studies, o.p.s., který je spolufinancován Evropským sociálním fondem EU a státním rozpočtem České republiky.

## ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI JAKO SOUČÁST SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

Autorka a editorka publikace: Jana Trnková  
Příspěvatelé: Rostya Gordon-Smith, Štěpán Jurajda  
Jazyková redakce: Michaela Nondková  
Design a obálka: Bára Mottlová

Poděkování dále patří :



členům CSR pracovní skupiny v rámci Business Leaders Fora,  
speciálně pak Otovi Linhartovi ze společnosti Skanska  
Magdě Steinerové za organizační podporu v rámci BLF



celému týmu Gender Studies za vynikající spolupráci,  
speciálně pak Lindě Sokačové




zástupcům Českomoravské komory odborových svazů za cenné konzultace,  
speciálně pak Daně Machátové

Publikace vychází v rámci projektu EU EQUAL „Půl na půl – rovné příležitosti žen a mužů“, který je koordinován Gender Studies, o.p.s a financován Evropským sociálním fondem EU a státním rozpočtem České republiky. Listopad 2006.



## OBSAH

- 01 ÚVOD – CÍL A STRUKTURA PUBLIKACE
- 02 ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI V KONTEXTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM - DEFINICE POJMŮ A SOUVISLOSTÍ
- 03 FORMY UPLATŇOVÁNÍ ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ VE FIREMNÍ PRAXI – ANEB CO A JAK?
- 04 PROČ ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI?
- 05 ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI JAKO PRIORITY EU
- 06 PŘÍPADOVÉ STUDIE



# 01

## ÚVOD

### CÍL A STRUKTURA PUBLIKACE

Tato publikace byla připravena Business Leaders Forem v rámci rozsáhlého projektu nazvaného „Půl na půl – rovné příležitosti žen a mužů“, jehož cílem je plošně propagovat a podpořit téma rovnosti příležitostí pro ženy a muže v české společnosti.

Projekt je koordinován obecně prospěšnou společností Gender Studies ve spolupráci s rozvojovými partnery (neziskovými organizacemi, odbory, knihovnami, profesními sdruženími a dalšími).

Předkládaná publikace je určena zejména firemnímu sektoru, ale i dalším zájemcům, kteří hledají souhrnné informace o problematice rovnosti příležitostí pro ženy a muže a o souvislostech mezi tímto tématem a tzv. společenskou odpovědností firem (CSR).

V první části publikace naleznete definice základních pojmů – tedy CO jsou rovné příležitosti pro ženy a muže, CO je společenská odpovědnost firem (CSR) a jaká je jejich vzájemná souvislost.

Ve druhé a třetí části to jsou praktické informace typu, JAK lze rovné příležitosti uplatňovat v praxi, a rovněž několik pohledů na to, PROČ by se firmy (ale i další orga-

nizace) měly problematikou rovnosti příležitostí zabývat. Vedle pohledu ekonomického od Štěpána Jurajdy z CERGE-EI nechybí ani pohled z praxe, kterým přispěla Rostya Gordon-Smith ze společnosti PeopleImpact.


Čtvrtá část publikace obsahuje krátký přehled politiky Evropské unie v oblasti rovnosti příležitostí, neboť tomuto tématu je na úrovni EU věnována vysoká pozornost. Rovnost příležitostí je například principem, který musí být součástí všech projektů podpořených v rámci strukturálních fondů EU.

V poslední části publikace pak naleznete praktické případové studie uplatňování rovných příležitostí ve firemním sektoru u nás i v zahraničí.

Záměrem publikace není podat vyčerpávající informace o rovnosti příležitostí či CSR, jejím cílem je spíše představit souhrn těch nejdůležitějších faktů krátkou a stručnou formou.

Zájemci o detailnější informace v obou oblastech mohou využít přiložený seznam vybraných kvalitních zdrojů.

Jana Trnková



# 02

## ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI V KONTEXTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

### DEFINICE POJMŮ A SOUVISLOSTÍ

## Co jsou to rovné příležitosti pro ženy a muže?

**Definice:** Rovnost příležitostí pro ženy a muže je stavem, kdy obě pohlaví mohou svobodně rozvíjet své schopnosti a stejným způsobem využívat příležitosti. Znamená stejnou viditelnost, stejné postavení a stejnou účast obou pohlaví ve všech sférách veřejného a soukromého života.

## Co znamená společenská odpovědnost firem?

**Definice:** Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility, dále jen CSR) představuje způsob podnikání, kdy se firmy cíleně zaměřují nejen na ekonomická, ale rovněž na environmentální, etická a sociální hlediska svého podnikání.

České Business Leaders Forum a jeho členské firmy vnímají společenskou odpovědnost firem jako **dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého podnikání odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.**

Evropská unie ve své Zelené knize z roku 2001 definuje společenskou odpovědnost firem jako **dobrovolnou integraci sociálních a ekologických hledisek do každodenních operací firem a jejich interakcí s okolím (tzv. stakeholdery).**

CSR v praxi stojí na 3 pilířích – ekonomickém, sociálním a environmentálním (tzv. trojitá základna podnikání<sup>1</sup>).

**V ekonomické rovině** to znamená například úsilí firmy o kvalitu a bezpečnost prodávaných produktů či nabízených služeb, úsilí o kvalitní vztahy s dodavateli, investory a zákazníky formou zavádění konkrétních programů či zavádění opatření, která vedou k větší transparentnosti firmy.

**V rovině sociální** CSR znamená například kontinuální péči o rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, zavádění opatření, která zaměstnancům umožní sladit jejich profesní a pracovní život, cílené zaměstnávání znevýhodněných skupin obyvatel či firemní filantropii (dárcovství na dobročinné účely).

**V rovině environmentální** (životní prostředí) CSR nachází vyjádření například ve formě zavádění eko-technologií při výrobě, implementace komplexních systémů environmentálního managementu či uplatňování vnitřní firemní politiky šetrné k životnímu prostředí (recyklace, úspory energie apod.).

CSR aktivity firem jsou čistě dobrovolné a charakterizuje je skutečnost, že jdou nad rámec zákonem daných povinností. Odpovědné firmy se tak z vlastní vůle rozhodují dělat i to, co není v daném právním rámci nezbytné, je však dlouhodobě prospěšné pro ně samotné, pro jejich zaměstnance, zákazníky, životní prostředí a obecně pro společnost jako takovou.

Oblast společenské odpovědnosti firem v tuto chvíli nemá žádné vymezující hranice, ale rozvíjí se zcela spontánně. Proto je řada aktivit firem v této oblasti inovativní povahy, a CSR se tak stává významným polem pro získání konkurenční výhody.

To potvrzuje i mezinárodní výzkum poradenské společnosti KPMG z roku 2005, v jehož rámci měli oslovení manažeři identifikovat hlavní motivační faktory pro uplatňování CSR politiky.

74% z nich uvedlo, že touto motivací je skutečnost, že CSR obsahuje potenciál pro inovace a nové obchodní příležitosti.

Mezi další motivace manažeři řadili například vliv CSR na motivaci zaměstnanců (53%) či zlepšení firemní pověsti (27%).

Podle mezinárodního výzkumu, který pro Evropskou komisi provedla švýcarská agentura IMD v roce 2003, jsou motivace manažerů a očekávání spojená se CSR následující:

23% - přispívá k nárůstu hodnoty značky a firemní pověsti

18% - přispívá k zachování stabilní pozice na trhu

17% - přispívá k lepšímu řízení rizik

16% - přiláká talentované zaměstnance, je oceňováno stávajícími zaměstnanci

14% - přináší úspory nákladů

2% - umožňuje přístup ke kapitálu

2% - ostatní

(Celkem 100%)

Obecně platí, že přínosy CSR strategie jsou obtížně měřitelné, neboť se v naprosté většině případů jedná o přínosy nehmotné povahy, které lze jen obtížně kvantifikovat. Podle mezinárodních i domácích průzkumů však manažeři za logikou CSR stojí. Například podle mezinárodního průzkumu společnosti Ernst&Young z roku 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.

V rámci průzkumu, který mezi manažery v ČR provedlo v roce 2003 Business Leaders Forum, se 99% manažerů ztotožnilo s výrokem, že **firma by se vedle vytváření zisku měla také aktivně angažovat ve prospěch společnosti, ve které vyvíjí své aktivity.**

## Rovné příležitosti jako prioritní součást CSR

Politika rovných příležitostí pro ženy a muže (neboli tzv. gender problematika) je jedním z konkrétních způsobů, kterým je princip CSR ve firmě naplňován. Rovné příležitosti jsou prioritní oblastí CSR - je na ně kladen důraz v řadě klíčových dokumentů, které se k problematice společenské odpovědnosti firem vážou. Rovné příležitosti jsou explicitně zdůrazněny například v následujících dokumentech:

### CSR Europe – Roadmap - průvodce na cestě k trvale udržitelnému a konkurenceschopnému evropskému podnikání [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

CSR Europe je evropskou expertní centrálou zaměřenou na problematiku společenské odpovědnosti firem. Byla založena v roce 1995 tehdejšími předsedou Evropské komise Jacquesem Delorsem. Sídlí v Bruselu a sdružuje více než 60 předních evropských firem. Má 22 národních partnerských organizací po celé Evropě. V České republice je jejím partnerem organizace Business Leaders Forum.

V roce 2005, v návaznosti na revizi Lisabonské strategie EU, vydala CSR Europe dokument nazvaný **Roadmap – průvodce na cestě k trvale udržitelnému a konkurenceschopnému evropskému podnikání.** Zástupci podnikatelské sféry si v tomto dokumentu definovali vlastních 5 prioritních oblastí CSR.

Jednou z nich jsou i rovné příležitosti pro ženy a muže.

Dokument uvádí:

**S řadou demografických změn, kterým evropská ekonomika nyní čelí, je třeba zajistit, aby Evropa dokázala mobilizovat energii a dovednosti svých obyvatel bez ohledu na jejich věk, rasu, pohlaví či kulturní původ. Máme zájem prosadit v rámci podnikání princip rovných příležitostí pro ženy a muže. Implementujeme opatření, která zajistí rovnost příležitostí při náboru zaměstnanců a jejich vzdělávání.**

### Global Compact OSN [www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org)

Iniciativa Global Compact vznikla v roce 2000 na popud OSN a obsahuje 10 základních, stručně formulovaných principů odpovědného chování firem. Princip šestý vyzývá firmy k tomu, aby se aktivně snažily o odstranění všech forem diskriminace v zaměstnání.

### OECD Směrnice pro nadnárodní společnosti [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

OECD Směrnice pro nadnárodní společnosti jsou jedním z klíčových dokumentů v oblasti CSR celosvětově, neboť definují žádoucí principy odpovědného chování nadnárodních společností.

Vedle řady doporučení z ostatních relevantních oblastí CSR je i zde začleněn princip rovnosti příležitostí.

Dokument v sekci IV (zaměstnání a pracovněprávní vztahy) uvádí:

#### Princip číslo 1 – nediskriminace:

**(...) Firmy by se měly vyvarovat diskriminace na základě pohlaví.**

**Vysvětlující komentář: Očekává se, že firmy budou podporovat rovnost příležitostí pro ženy a muže, uplatňovat kritéria rovnosti příležitostí při náboru zaměstnanců, při jejich platovém ohodnocení a kariérním postupu a aktivně budou zabráňovat diskriminaci či propuštění z důvodu těhotenství či rodičovství.**

Signatáři Směrnic jsou vlády států, které se k propagaci těchto principů na svém území (a u domácích firem) závazně přihlásily. Mezi těmito státy je i Česká republika.

### Zprávy o společenské odpovědnosti firem a rovnost příležitostí

Kapitoly věnující se rovným příležitostem jsou součástí většiny výročních zpráv o společenské odpovědnosti<sup>2</sup>, které dnes vydávají největší světové i lokální firmy.

Například v rámci globální zprávy o společenské odpovědnosti firmy Philips za rok 2005 se v části věnované rovným příležitostem uvádí:

**Snažíme se o to, abychom zvýšili šance žen (a dalších méně zastoupených skupin) obsadit klíčové řídicí pozice. Chceme dosáhnout vyššího zastoupení žen v senior managementu a vrcholových pozicích, konkrétně zvýšit úroveň jejich zastoupení během následujících čtyř až pěti let na úroveň 10%. V rámci firmy podporujeme vznik ženských sítí a klubů, které pomáhají formovat pracovní prostředí vstřícné k ženám.**

Ve zprávě o společenské odpovědnosti irské společnosti Irish Life and Permanent se v části věnované rovným příležitostem uvádí:

**Jsme si vědomi významu rovných příležitostí, neboť:**

- 1. kariérní příležitosti jsou tak dostupné co nejširšímu okruhu lidí**
- 2. naše společnost má možnost vybrat si ty nejlepší lidi pro dané pozice**
- 3. složení našich zaměstnanců adekvátně odráží různorodost populace a našich zákazníků.**

**Monitoring rovných příležitostí a zajištění souladu s platnou legislativou má v rámci společnosti na starosti speciálně vyhrazená osoba – zástupce pro rovnost příležitostí.**

<sup>1</sup> V angličtině triple-bottom-line.

<sup>2</sup> V angličtině CSR report, Sustainability report či Triple-bottom-line report.

# 03

## FORMY UPLATŇOVÁNÍ ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ VE FIREMNÍ PRAXI – ANEB CO A JAK?



Princip rovnosti příležitostí lze ve firemní praxi v život uvést v podobě následujících opatření:

### Etický kodex, vize či mise firmy a princip rovnosti příležitostí

Principy rovnosti příležitostí jsou explicitně zakotveny ve strategických dokumentech firmy, které jsou schváleny nejvyšším managementem.

### Nediskriminace při náboru pracovníků

Firma se při náboru nových zaměstnanců vyhýbá jakékoliv diskriminaci z důvodu pohlaví. Pracovní pozice jsou inzerovány a obsahují tvary pro obě pohlaví - například **projektový/vá manažer/ka**. Hledaná pozice je detailně specifikována.

Uchazeči jsou posuzováni pouze podle individuálních schopností a nejsou jim kladeny diskriminující otázky osobní povahy jako například, **kolik máte dětí, jsou často nemocné, plánujete rodinu?** Podobné otázky jsou v českém právu ze zákona zakázány.

### Rovnost mezd – za stejnou práci stejná odměna

Firma dbá na dodržování zákonem zakotveného principu **stejná odměna za stejnou práci** (nebo za práci stejné hodnoty) bez ohledu na to, zda je pracovníkem muž či žena. Stejně hodnotné pozice jsou ohodnoceny srovnatelným způsobem. Rovněž nabízené benefity jsou stejné dostupné pro muže i ženy a atraktivní pro obě tyto skupiny - například nabídka zajištění hlídání dětí jako benefit pro ženské zaměstnankyně.

Princip rovnosti mezd je v českém právu explicitně zakotven Zákonem o mzdě a Zákonem o platu. Platové rozdíly však přetrvávají - ženy mají v průměru o 11-12% nižší hodinové mzdy nežli muži.<sup>3</sup>

### Podpora kariérního růstu žen formou specializovaných tréninkových programů

Firma se snaží aktivně podporovat kariérní růst žen formou specializovaných tréninkových programů, které ženám pomáhají zlepšovat klíčové dovednosti nutné pro úspěch v podnikatelském světě - například schopnost sebe prezentace či asertivního jednání.

**Příkladem zde může být firma IBM, která od roku 1997 celosvětově realizuje vlastní školící a mentorin-gový program cílený na kariérní růst žen. Spuštění programu předcházela zevrubná analýza potřeb žen-zaměstnankyň a identifikace nejčastějších překážek, které ženám zabraňují v kariérním růstu.**

### Jesle či mateřská školka podporovaná zaměstnavatelem

Firma finančně přispívá na chod zařízení, které zaměstnancům-rodicům zajistí hlídání dětí v pracovní době - například školka, jesle, dětské koutky na pracovišti. V některých případech podobné zařízení sama buduje.

**Příkladem zde může být firma Deloitte. Její evropské pobočky (Dánsko, Francie) finančně podporují dětská centra, kde je postaráno o děti zaměstnankyň. Firma svým zaměstnankyním rovněž nabízí tzv.concierge servis – asistenční servis pro vyřízení věcí osobní potřeby.**

### Uplatňování flexibilních forem práce

Firma se snaží vyjít ženám a mužům vstříc tak, aby mohli efektivně sladit svou práci s rodinným životem. Například nabídkou práce z domova (přes mobil, internet) či zavedením tzv. flexibilních forem práce.

Flexibilními formami práce se konkrétně rozumí:

- zkrácený pracovní úvazek
- práce na směny
- možnost posunu začátku a konce pracovní doby (a pevně stanovená přítomnost na pracovišti v hodinách uprostřed – například mezi 10-15:00)
- sdílení pracovního místa – dva zaměstnanci na částečný úvazek pracují na jednom pracovním místě
- zkomprimovaný pracovní týden – zaměstnaný pracuje například namísto obvyklých 8 hodin v 5 dnech pouze 4 dny po 10 hodinách
- teleworking (či telecommuting) – práce z domova prostřednictvím informačních technologií.

Podle výzkumu Českého svazu žen z roku 2002 ženy v ČR staví rodinu na vrchol hodnotového žebříčku, zároveň je však práce jednou z nejvýznamnějších součástí jejich života. Vysoké procento žen by proto uvítalo možnost flexibilně sladit práci s rodinou (v průměru 65% žen dotazovaných v průzkumu).

České právo, konkrétně Zákoník práce, využívání flexibilních forem práce procesně umožňuje a jedná se o zcela legální způsobem zaměstnávání.<sup>2</sup>

**Příkladem zde může být evropská pobočka firmy Jansen Pharma a její projekt nazvaný Better Balance, Better Business na podporu sladění profesního a rodinného života.**

**V rámci projektu byla založena interní pracovní skupina, jejíž úkolem bylo:**

- identifikovat, jaké typy flexibilních forem práce existují
- určit, které z těchto flexibilních forem práce firma může uplatňovat (a praktická realizace tohoto úkolu)
- změnit firemní kulturu – přejít od kontroly k důvěře.

### Aktivní zaměstnávání žen ohrožených nezaměstnaností – ženy 50+ či ženy po mateřské dovolené nebo ženy, které pečují o blízké osoby

Jak dokazuje řada pravidelných statistických průzkumů v ČR, ženy po mateřské dovolené (MD) a ženy ve věku nad 50 let tvoří skupinu nejvíce ohroženou nezaměstnaností.

Aktivní přístup firem k zaměstnávání těchto skupin žen - například neustálý kontakt se ženou po dobu MD, umožnění rekvalifikace, vymezený čas na zapracování po příchodu z MD, vědomá snaha o nalezení optimálních pracovních pozic pro tyto pracovnice - snižuje diskriminaci na trhu práce a přispívá k rovnosti příležitostí ve společnosti. Zaměstnavatel, který zaměstnává skupiny osob ohrožené nezaměstnaností, navíc může žádat příspěvek na jejich zapracování či rekvalifikaci na úřadu práce.

<sup>3</sup>Výzkum CERGE „Relativní postavení žen na trhu práce v České republice“ (2006).



# 04

## PROČ ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI?

Proč zavádět politiku rovnosti příležitostí? Jaký význam mají tato opatření pro firmy? Je pro firmy diskriminace žen ekonomickou ztrátou?

Na tyto otázky je možno dát odpovědi z několika úhlů pohledu – zaprvé je uplatňování rovných příležitostí splněním zákonné povinnosti zaměstnavatelů. Dále pak zaměstnavatelé mohou sledovat řadu přínosů, které jim uplatňování politiky rovných příležitostí v praxi přináší ve sféře obchodní, ve sféře firemní kultury a firemní reputace.

Konečně pak několik empirických průzkumů prokazuje, že diskriminace žen je ekonomicky nákladnou aktivitou, která se zaměstnavatelům nevyplácí. Zastavme se u každého z těchto pohledů blíže.

### Pohled legislativní

Rovné příležitosti jsou pevnou součástí mezinárodního i českého práva. V české legislativě jsou formálně ukotveny v Listině základních práv a svobod, dále pak v Zákoníku práce, Zákoně o zaměstnanosti, Zákoně o mzdě a Zákoně

o platu. Jejich porušováním se zaměstnavatel vystavuje riziku soudních sporů a sankcí ze strany úřadů práce a inspektorátů práce až do výše 1 000 000 Kč.

Princip rovnosti příležitostí je rovněž zakotven v primárních pramenech práva EU – Římské (1957) a Amsterdamské smlouvě (1997). Primární právo je dále podpořeno právem sekundárním – více než 13 směrnicemi, které upravují rovné zacházení.

Se vstupem ČR do Evropské unie je do českého práva postupně transponována řada těchto směrnic formou euronovel Zákoníku práce. Jedná se například o:

- zákaz jakékoliv diskriminace z důvodu pohlaví
- zásada stejné odměny za stejnou práci (práci stejné hodnoty)
- zásada rovného zacházení s muži a ženami, pokud jde o odbornou přípravu, přístup k zaměstnání, služební povýšení, pracovní podmínky
- bližší vymezení pojmů pozitivní a negativní diskriminace, obtěžování a sexuální obtěžování.

### Pohled z praxe – business kontext rovných příležitostí - Rostya Gordon-Smith, PeopleImpact s.r.o.

Jestliže organizace aktivně - a v některých případech i agresivně - neaplikují systém rovných příležitostí na pracovních místech, činí tak na vlastní úkor a způsobují si reálnou škodu. Ochabují služby zákazníkům, inovace, předávání informací mezi lidmi. Nejsou vyvíjeny dostatečně diverzifikované týmy, které napomáhají k vyšší efektivitě a produktivitě práce.

Firmy bez rovných příležitostí v managementu jak středním, tak vrcholovém produkují výrobky a služby, které ignorují potřeby poloviny obyvatelstva a jsou ve stádiu určitého „rigor mortis“. To stejné platí i pro statní správu a legislativní instituce jako parlament a senát.

Přicházející mladá generace, která se bude zapojovat na pracovním trhu v následujících několika letech, však je již více „osvícená“ a náročnější v očekáváních a požadavcích na příležitosti kariérního růstu.

Mnohé organizace v České republice přesto zarputile zastávají názor, že se ženy na mnohá místa „nehodí“ nebo „na to nemají“, ačkoliv se postupně v ostatních progresivních zemích děje opak.

Ženy v těchto zemích zastávají funkce, kde se rozhoduje jak o fundamentálních zákonech společnosti, ve které žijí, tak i v podnicích, ve kterých pracují a tráví většinu svého času.

Diskriminace a nedostatek v rovných příležitostech se u nás objevuje už při náboru a později i během kariérního rozvoje. V podnicích existuje nedostatečné povědomí o hodnotě, produktivitě a výhodách diverzifikovaných týmů.

V České republice v porovnání se světem jsou v managementu ženy zastoupeny podstatně méně.

A to i navzdory tomu, že máme nejvyšší procento zaměstnanosti žen v celé Evropské unii.

Nedávné statistiky ukazují, že v průměru zaměstnanosti ženy zastávají 40% pozic, ale ve vrcholovém managementu méně než 2% pozic.

Existují zde dosti razantní společenské předsudky o roli a schopnostech žen a mužů.

Výsledkem jsou ženy, které pracují a vykonávají stejnou práci, ale berou menší platy, mají horší podmínky pro postup a jsou diskriminovány v době, kdy plní cennou biologickou celospolečenskou funkci při výchově dětí.

Většina firem se dobou mateřství svých zaměstnankyň nezabývá. Mnoho firem propaguje a potvrzuje populární, automatické předsudky mužského stylu řízení jako jediné cesty k moci, síle a respektu. V mnoha firmách existuje

diskriminace v době snižování počtů zaměstnanců, a to hlavně vůči ženám středního věku, které jsou „odhozené na smetiště permanentní nezaměstnanosti“ nebo odkázány na podřadné práce, na které jsou překvalifikované a kde není využita jejich kapacita a schopnosti. Podobné se děje i starším mužům.

Mnohé firmy, zvláště s mužským zastoupením ve vedení, nejsou ochotny rozeznat „ženský“ styl organizace práce. Ženy ve vysokých pozicích často nemají možnost uplatnit přirozené schopnosti, jsou nazývány „emocionálními“ i přes jasný důkaz, že určitá sada emocí – tzv. emoční inteligence (empatie, schopnost naslouchat, dynamika, společenské vlastnosti, schopnost „číst“ řeč těla atd.), přispívá k růstu a soudržnosti týmů a vede ke zlepšení služeb zákazníkovi.

Firmy neoceňují budoucí matky a neprojektují politiku benefitů, flexibilní pracovní doby, kontaktu a rozvoje během mateřské dovolené. Tím diskriminují ženy v kariérním postupu, a tak organizaci doslova okrádají o intelektuální hodnotu.

Mnoho firem v Čechách čeká, až jim bude uplatňování rovných příležitostí nejdříve „odněkud nařizeno“, a pak teprve začnou tuto problematikou řešit. Tragedií je, že firma, kterou až přísné zákony nutí něco změnit, obvykle buď nic nepodniká, nebo tak podniká pouze se zařatými zuby. Taková firma určitě nepřiláká schopné ženy, které si mohou vybírat. Proč by měly dávat své schopnosti firmě, jež není známa podporou kariérního růstu žen a nemá dost žen ve vrcholovém managementu (rozhodovacích pozicích)?

**Má doporučení** pro firmy (i ostatní organizace), které chtějí mít diverzifikované týmy, využít, nabírat, rozvíjet a udržet si ty ženy, které mají dnes na vybranou, jsou následující:

- **Osvěta** o rovnoprávnosti a hodnotě každého jednotlivce jak na pracovním místě, tak i ve společnosti. Tato osvěta se dá velice dobře a efektivně rozvíjet ve firmách (organizacích) budováním silné organizační kultury a praktickými semináři tak, jak to na českém trhu dělá několik úspěšných firem. V první řadě jde o přiznání chyb i skutečnosti, že diskriminace na pracovních místech existuje a mnohé firmy ji dokonce podporují.
- **Flexibilní pracovní doba** a jiné flexibilní formy práce umožňují ženě-matce nebo muži-otci pečovat o rodinu a přitom nezaostat v kariérním růstu.
- Každá dobrá organizace, jež má ve vedení odvážný management s vizí, by měla **začít s kvótami**, které stanoví poměr mužů a žen středního a vrcholového managementu. Kvóty neznamenají pouze holá čísla, ale také konzistentní politiku při náboru, rozvoji, kariérním postupu, politice nástupnictví a hodnocení zaměstnanců.

Při implementaci programů rovných příležitostí je pak **klíčové**

- za toto téma uvnitř firmy lobbovat
- mít jasnou vizi
- dobrou argumentační základnu a podporu top-managementu.

Firmám, které nevědí, jak s politikou rovných příležitostí začít, lze doporučit, aby najaly konzultanta/konzultantku, která/který je schopna/schopen nastartovat základní program rovnosti příležitostí.

Tento program může útvar pro rozvoj lidských zdrojů nadále nejenom rozvíjet, ale na jeho základě provádět i audit a statistiky pro top management a veřejnost.

Firmy (i ostatní organizace) si rovněž mohou vzít příklad ze zemí, které takto začaly a dnes jsou již na správné cestě k rovnosti příležitostí, kde už pouze záleží na jednotlivci, jestli těchto příležitostí využije či nikoliv.

**Rostya Gordon-Smith patří mezi 50 Top HR manažerů podle výzkumu Světové federace personálních manažerů (WFPMA) a organizace Cendant International Assignment Partners.**

**V roce 2005 se umístila jako devátá ve skupině 25 nejúspěšnějších žen ČR.**

**Má 18 let praxe v HR managementu – věnovala se rozvoji firemní kultury, procesní implementaci a principům řízení.**

**Praktické zkušenosti získávala po celém světě – v ČR, Kanadě, Velké Británii, Hong Kongu, Japonsku, Brazílii, Estonsku, Rusku a v dalších zemích.**

**Je zakladatelkou konzultační společnosti PeopleImpact.s.r.o, členkou představenstva České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů (ČSRLZ).**

**Po většinu své kariéry pracovala v top HR pozicích – v ČR například ve firmách Paegas (T-mobile), KPMG, ATT (Ness Technologies, Inc.) a Český Telecom. Je vdána a má 4 syny.**

**Pohled ekonomický – diskriminace žen je pro firmy ztrátou – Štěpán Jurajda, CERGE-EI**

Ekonomové trhu práce často poměrují platy srovnatelných mužů a žen ve snaze zjistit, do jaké míry jsou ženy platově diskriminovány. Tyto analýzy ale narážejí na omezenou schopnost zachytit produktivitu (kvalitu) daného pracovníka a srovnávat tak nejen zaměstnance se stejnou úrovní vzdělání, ale i se stejnou motivací, schopnostmi atd. Není tedy jasné, do jaké míry jsou platové rozdíly mužů a žen v datech pozorovaných charakteristik zapříčiněny diskriminací nebo naopak rozdílem schopností, která data nezachycují. Dále se často poukazuje na to, že typy zaměstnání, odvětví či firem, kde ženy tvoří

většinu zaměstnanců, obvykle poskytují nižší mzdy (jak mužům tak ženám) oproti typicky mužským zaměstnáním, odvětvím či firmám. I zde jsou možné dvě interpretace: Například odlišné zastoupení žen a mužů v některých zaměstnáních jistě do značné míry souvisí s jejich rozdílnými obory vzdělání a rozdílnými preferencemi při volbě zaměstnání a při kariérních rozhodnutích. (Rozdíly v preferencích pak mohou být buď vrozené, nebo způsobené genderovými stereotypy.) Kromě rozdílné svobodné volby je ale segregace pravděpodobně způsobena i nerovným přístupem žen do některých zaměstnání či firem. I zde je ve výzkumné praxi obtížné přesně oddělit a kvantifikovat tyto dva principiálně odlišné zdroje segregace.

V ekonomické literatuře však existují i snahy najít průkazný test přítomnosti genderové diskriminace. Motivace pro tyto testy vychází z ekonomické teorie diskriminace navržené nositelem Nobelovy ceny za ekonomii Gary S. Beckerem. Tato teorie říká, že pokud na trhu práce existuje mzdová diskriminace a stejně produktivní muži a ženy jsou placeny různým způsobem, pak firmy, které mají větší zastoupení žen, by měly mít lepší ekonomické výsledky (zisk), protože za stejně produktivní pracovní sílu platí méně. Podobně je zřejmé, že pokud diskriminující zaměstnavatelé najímají raději méně schopné muže než více produktivní ženy, pak takoví zaměstnavatelé budou hospodářsky méně úspěšní, obzvlášť ve vysoce konkurenčním prostředí, kde soutěží s nediskriminujícími zaměstnavateli. To u těchto firem povede buď k omezení diskriminace, nebo k jejich ekonomickému útlumu. Existuje několik empirických studií z USA, jejichž výsledky jsou se závěry Beckerovy teorie v souladu. Například se ukazuje, že ty banky v USA, které jsou vystaveny větší konkurenci, najímají více žen a vykazují menší rozdíly v jejich platech. Podobně ve zpracovatelském průmyslu existuje pozitivní vztah mezi zastoupením žen ve firmě a firemní ekonomickou výkonností, ale pouze u firem vystavených relativně menšímu konkurenčnímu tlaku, tj. u firem, které si mohou dovolit „promrhat“ část ekonomické výkonnosti za své diskriminační preference. Tyto výsledky tedy potvrzují názor, že diskriminace zaměstnávání žen je ekonomicky nakladná aktivita, která se firmám nevyplácí.

**Doc. Ing. Štěpán Jurajda, Ph.D. je vědeckým pracovníkem Národohospodářského ústavu AV ČR (NHÚ) a docentem ekonomie v Centru pro ekonomický výzkum a doktorské studium Univerzity Karlovy (CERGE). Na společném pracovišti obou institucí, CERGE-EI, je zároveň zástupcem ředitele pro výzkum a členem řídicího a dozorčího výboru; působí zde jako Associate Professor with tenure v rámci akreditace CERGE-EI v USA. Doktorát získal v roce 1997 na University of Pittsburgh a v letech 1999 až 2000 byl hostujícím vědeckým pracovníkem na Princeton University. Své práce publikoval v prestižních mezinárodních vědeckých časopisech jako např. Journal of Econometrics, Industrial and Labor Relations Review, Journal of Comparative Economics.**



# 05

## ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI JAKO PRIORITY EU



Na úrovni Evropské unie je na problematiku rovných příležitostí v posledních letech kladen vysoký důraz. Mimo legislativních nástrojů zmíněných výše, EU využívá i nástrojů nelegislativních ve formě finanční a institucionální podpory principu rovnosti příležitostí.

#### **Nelegislativní nástroje podpory rovných příležitostí – krátký přehled**

**Komisař pro zaměstnanost, sociální záležitosti a rovnost příležitostí** - agenda rovných příležitostí je v náplni práce i názvu pozice jednoho z 25 komisařů Evropské komise. Tuto pozici v současnosti zastává komisař Vladimír Špidla.

Finanční podpora problematiky rovných příležitostí ze strany EU je značná.

**Evropský sociální fond** pro tyto účely vyčlenil podporu ve výši 50 milionů eur. Podpora nejčastěji směřuje k neziskovým organizacím, odborům a orgánům státní správy a samosprávy na projekty, jejichž cílem je hledání a šíření příkladů tzv. dobré praxe v oblasti rovných příležitostí a tvorba prakticky využitelných nástrojů politiky rovných příležitostí.

#### **Strukturální fondy – gender mainstreaming**

Princip rovnosti příležitostí je takzvanou horizontální prioritou v rámci strukturálních fondů EU.

To znamená, že tento princip musí být integrální součástí všech projektů podpořených z evropských zdrojů bez ohledu na jejich primární zaměření. Zadatel o podporu musí například provést analýzu vlivů, které bude předkládaný projekt mít na situaci žen a mužů v daném projektu/ regionu. Musí též stanovit postupy, které mají zajistit zohlednění zájmů mužů i žen, a způsoby, kterými budou odstraněny případné nerovnosti. Tato strategie Evropské unie se oficiálně označuje jako **gender mainstreaming**.

#### **Gender Institute**

8. března 2005 Evropská komise předložila předběžný návrh na zřízení Evropského institutu pro rovnost příležitostí (Gender Institute). Založení tohoto úřadu by zvýšilo kredit a publicitu tématu rovnosti příležitostí. Institut by fungoval jako expertní středisko – shromažďoval by a šířil relevantní informace týkající se rovnosti pohlaví a pracoval na vývoji praktických nástrojů implementace tohoto principu ve všech sférách společnosti. Zřízení institutu je stále v jednání.

#### **Rok 2007 rokem rovnosti příležitostí pro všechny**

Jako součást evropské kampaně pro rovnost příležitostí vyhlásila Evropská komise rok 2007 rokem **Rovnosti příležitostí pro všechny**.

Na aktivity, které budou v jeho rámci probíhat, je vyčleněno celkem 13 milionů eur. Aktivity budou soustředěny okolo následujících tématických okruhů:

- právo – zvyšování povědomí o právních aspektech rovnosti příležitostí
- reprezentace - debata o cestách ke zvýšení podílu méně reprezentovaných společenských skupin na rozhodovacích procesech
- různorodost – oceňování různorodosti v životě i práci
- respekt a tolerance - propagace tolerantní a soudržné společnosti.



# 06

## PŘÍPADOVÉ STUDIE

## PricewaterhouseCoopers - rovné příležitosti – využití silných stránek obou pohlaví

### Problém

Ačkoli se situace rovného postavení mužů a žen na pracovním trhu neustále zlepšuje a existuje již řada firem, které k této problematice aktivně přistupují, zůstává stále ještě velké množství společností, které se touto problematikou nijak zásadně nezabývají. Společnost PricewaterhouseCoopers považuje rovné uplatnění žen a mužů za jednu ze svých významných konkurenčních výhod. Kombinace ženského a mužského přístupu společnost velmi obohacuje.

### Charakteristika strategie

V březnu 2006 společnost PricewaterhouseCoopers přijala novou, komplexní strategii společenské odpovědnosti firem (CSR), jejíž součástí je také rovnost příležitostí pro ženy a muže. Tyto principy, které jsou zakotveny v základních hodnotách společnosti (tzv. Etickém kodexu), se uplatňují především v oblastech nábory, růstu kariéry, vzdělávání, osobním rozvoji, hodnocení pracovního výkonu a odměňování. Kariérní růst je u žen podporován také prostřednictvím mentoringu a coachingu (formy vedení a předávání odborných znalostí a dovedností včetně podpory osobního rozvoje jednotlivců profesně zkušenějšími pracovníky).

Pro společnost PricewaterhouseCoopers jsou rozhodujícími faktory odborné znalosti, zkušenosti a osobnostní předpoklady jedinců.

Relativně vysoký podíl žen ve společnosti (60 %), respektive v řídicích funkcích (45 %) tak vyjadřuje uplatnění stejně kvalitních žen a mužů. Společnost také vnímá fair play přístup k oběma pohlavím v diverzifikaci týmů podle národností, věku a typu vzdělání.

Důkazem toho, že se společnost oblastí tzv. diverzity managementu celosvětově aktivně zabývá, je jmenování nového globálního lídra zodpovědného za konkrétní projekty v této oblasti včetně genderového aspektu. Sledování statistik, stavu a trendu v oblasti diverzifikace je samozřejmostí. Sledujeme například pravidelné statistiky struktury zaměstnanců podle pohlaví v celé firmě, v jednotlivých odděleních a na jednotlivých pozicích. Zároveň také podrobně sledujeme i rozložení uchazečů při nábory na všechny pozice.

Místo realizace: PricewaterhouseCoopers Česká republika

Kontaktní údaje: Pavel Šafránek, Communications Specialist, pavel.safranek@cz.pwc.com

www.pwc.com/cz

Zajistit vyvážený poměr žen a mužů znamená především umožnit rodičům sladit pracovní a rodinný život. V české společnosti je to podle našich zkušeností stále většinou matka, která se stará o dítě a nastupuje mateřskou dovolenou. Proto tam, kde to pracovní požadavky dovolují, se naše společnost snaží vycházet zaměstnancům maximálně vstřícně – například možnostmi flexibilní pracovní doby, sdílení pracovního úvazku, maminkám po mateřské a rodičovské dovolené je umožněno pracovat na částečné úvazky, využívat možnosti pracovat z domova a vypomáhat v období mimořádné sezóny. S maminkami na mateřské dovolené se společnost snaží být v úzkém kontaktu – zve je na firemní akce včetně vzdělávacích programů. Tento program se interně nazývá „S vámi v kontaktu“. Sladění pracovního a soukromého života je v naší společnosti považováno za důležité.

### Přínosy

Genderově vyvážená pracovní skupina přináší konkurenční výhodu díky využití silných stránek obou pohlaví, což se následně promítá do myšlení celé společnosti. Pokud by nebyl umožněn návrat do pracovního procesu (např. práce na částečný úvazek) a rozvoj další kariéry, mohla by společnost přijít o velmi talentované a schopné zaměstnance.

## Deloitte Czech Republic – flexibilní formy práce

### O co se jedná

Úspěch společnosti Deloitte v České republice se odvíjí především od naší schopnosti získávat, rozvíjet a udržet si špičkové profesionály, muže i ženy.

Proto je pro nás velice důležité pochopit potřeby a očekávání našich zaměstnanců a reagovat na ně.

Jsme si vědomi toho, že jako zaměstnavatel poskytující rovné příležitosti musíme pečlivě zvažovat, zda to, co svým pracovníkům nabízíme, jim umožňuje zajistit rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

S ohledem na vysoké procento žen (48%) mezi našimi zaměstnanci je pro nás velice důležité udržet je ve společnosti a podporovat jejich kariérový postup. Ačkoliv více než polovinu zaměstnanců přijímaných na výchozí pozice tvoří ženy, pouhých 27.5% žen dosáhne manažerských a vedoucích pozic. Proto si uvědomujeme, že další úspěch společnosti Deloitte závisí na tom, do jaké míry si dokážeme získat, rozvinout a udržet ty nej kvalitnější odborníky.

### Řešení

Flexibilní pracovní doba umožňuje zaměstnancům sladit jejich osobní a profesní cíle, a to zejména v náročných životních situacích, jako je například péče o malé děti nebo nemocné či starší příbuzné. Programy flexibilní pracovní doby byly vytvořeny s cílem dosáhnout vyrovnaného zastoupení mužů a žen na různých pozicích ve společnosti, zejména na úrovni Senior Manager, Director a Partner. Jsme přesvědčeni, že politika flexibilní pracovní doby je jednou z odpovědí na naši potřebu výrazně zvýšit počet žen ve vedoucích funkcích.

Programy zaměřené tímto směrem zvyšují atraktivitu naší společnosti pro ženy, a to nám umožňuje zaměstnávat ty nejlepší z nich. Ženy na seniorských pozicích jsou inspirací i pro ostatní ambiciózní ženy, které se tak mohou přesvědčit, že i ony mají příležitost postupovat v hierarchii firmy.

Svým pracovníkům nabízíme tři typy programů flexibilní pracovní doby či přerušování kariéry.

- Klouzavá pracovní doba, tzv. flexitime (včetně stlačeného pracovního týdne a práce na dálku, tzv. „telecommuting“) – počet odpracovaných hodin odpovídá běžnému pracovnímu týdnu nebo měsíci. Počet odpracovaných hodin se může každý den lišit a nemusí být stanoven předem. Telecommuting neboli práce na dálku umožňuje pracovat z domova v rozsahu maximálně

Místo realizace: Deloitte Česká republika

Kontaktní údaje: James Walton, Director Clients and Markets, jamwalton@deloitteCE.com

www.deloitte.cz

50% běžného pracovního týdne podle pravidelného časového rozvrhu za předpokladu, že to nenaruší plnění povinností plynoucích ze zakázek klientů. V rámci tohoto programu lze využít i tzv. stlačený pracovní týden, který zaměstnancům umožňuje rozdělit si svůj plný pracovní úvazek do méně dní v týdnu, většinou v závislosti na sezóně.

- Snížení pracovní zátěže (včetně úpravy pracovního vytížení a tzv. telecommuting) – umožňuje snížit běžné pracovní vytížení vysoce výkonných pracovníkům až o 40%, aniž by to mělo dopad na jejich potenciální kariérní postup. V rámci úpravy pracovního vytížení lze využít sezónní/roční programy umožňující pracovat více v průběhu nejnáročnější pracovní sezóny a méně v ostatních obdobích roku za předpokladu, že vždy budou splněny všechny povinnosti vůči klientům. Telecommuting, tj. práce na dálku, umožňuje částečně pracovat doma podle stanoveného plánu i v době, kdy zaměstnanec využívá program na snížení pracovní zátěže.

- Částečný úvazek – vhodné pro zaměstnance, kteří si přejí pracovat méně než 60 % běžné pracovní doby.

Všechny tři uvedené programy mohou využívat interní i externí zaměstnanci pro poskytování služeb klientům včetně partnerů. Jsou primárně určeny těm, kteří se vrací do práce z mateřské/rodičovské dovolené, a pro další špičkové zaměstnance s cílem vyhovět jejich osobním potřebám plynoucím především z péče o dítě, péče o rodiče, vzdělání či osobního rozvoje. Výběr konkrétního typu programu Flexitime se odvíjí od potřeb jednotlivce i potřeb společnosti.

### Přínosy

Program Flexitime ve společnosti funguje již déle než rok. Během této doby jej využila řada zaměstnankyň na seniorské nebo manažerské pozici, přičemž jedna z nich dosáhla povýšení v době, kdy pracovala právě v rámci tohoto programu.

### Překážky

Je nutno najít způsob, jak v rámci programu Flexitime zajistit nejen spokojenost zaměstnanců, ale především klientů. Je třeba dát jednoznačně najevo, že potřeby a požadavky klientů budou splněny v době, kdy je pracovník mimo kancelář. Dále je třeba zajistit, aby naši klienti byli informováni o tomto programu a věděli, jak je případně může ovlivnit.

## Vattenfall Group – firemní politika rovnosti příležitostí

### Problém

Přestože má společnost Vattenfall množství mladých talentovaných žen, pokud jde o seniorské manažerské pozice, je patrný značný pokles počtu manažerek. Tato situace je ještě nepříznivější, pokud jde o počet žen ve vrcholovém vedení.

Jedním z dlouhodobých cílů firmy v oblasti rovných příležitostí je zvýšení počtu manažerek tak, aby bylo dosaženo vyváženého poměru žen-manažerek a žen-zaměstnankyň. Více manažerek znamená i více úspěšných žen, které mohou ve firmě fungovat jako modelové příklady pro ostatní ženy.

Vstupní přijímací pohovor je v souvislosti s politikou rovných příležitostí velmi důležitý pro to, abychom získali vhodné uchazeče se znalostmi a dovednostmi, které odpovídají volné pozici.

Je třeba vyvarovat se stereotypů při náboru a zajistit co největší transparentnost výběrového řízení – například tím, že volná pozice je co nejpřesněji specifikována a interně i externě inzerována.

Přes tato opatření však zaznamenáváme, že se ženy do manažerských pozic nehlásí, ani nejsou do těchto pozic navrhovány.

### Řešení

Strategie rovných příležitostí byla vytvořena nejen z důvodů etických a legislativních, ale rovněž kvůli obchodním přínosům, které jsou od ní očekávány – například podpora ziskovosti, efektivity a atraktivity firmy.

Mezi očekávané přínosy lze zahrnout zejména:

- možnost výběru zaměstnanců z širšího spektra vysoce kvalitních pracovníků
- udržení kvalitních zaměstnanců
- zlepšení firemní reputace
- lepší porozumění potřebám a požadavkům zákazníků a dalších partnerů.

Místo realizace: Vattenfall Group

Kontaktní údaje: Lena Ohlsson, lena.ohlsson@vattenfall.com

Převzato od: CSR Europe

### Opatření při náboru zaměstnanců

- Pokud nábor do manažerských pozic provádí externí personální agentura, musí představit alespoň jednu ženu jako uchazečku o danou pozici.
- Pro vnitřní obsazování manažerských pozic platí stejné pravidlo – vždy musí existovat alespoň jedna ženská kandidátka. V roce 2005 byla představena nová pravidla interního nábory, která zajišťují, že není-li nalezena vhodná kandidátka na pozici, je vždy ještě navržena „druhá nejlepší“. I když tato kandidátka nebude na aktuální pozici vybrána, přinejmenším se zviditelní a personalisté ji budou mít na paměti při obsazování dalších pozic, případně s ní pojednají její osobní a profesionální rozvoj. Cílem je připravit tuto kandidátku pro budoucí profesní příležitosti.

### Mezinárodní klub žen Vattenfall

Účelem této mezinárodní sítě je vzájemné setkávání a zviditelnění úspěšných žen-manažerek v rámci firmy. Členy sítě jsou zástupci poboček firmy ve Finsku, Německu, Polsku a Švédsku. Setkání probíhají dvakrát do roka a jsou spojena se semináři na různá témata – například strategie, gender a další. Prvního setkání se účastnil generální ředitel společnosti Vattenfall, na každé další schůzce je přítomen někdo ze správní rady.

### Mentoringové programy

Další z našich aktivit, které podporují ženy na počátku jejich kariéry, jsou mentoringové programy (otevřené i mužům). Naše dosavadní zkušenost je taková, že tímto způsobem jsou rozvíjeny jak dovednosti školených, tak i školitelů.

Mentoringový program trvá obvykle jeden a půl roku. Školený si sám vybírá mentora, se kterým se dohodne, jak často a kde se budou setkávat a jaká bude agenda těchto setkání. Agenda by se neměla soustřeďovat okolo každodenních operativních otázek, spíše by se měla zaměřit na „měkké“ otázky typu sladění pracovního a rodinného života, řešení různých manažerských situací apod.

Po uplynutí první poloviny kurzu školený i školitel prove-

dou zhodnocení dosavadního průběhu kurzu a rozhodnou se, zda v něm chtějí pokračovat (obvykle ano). Po skončení programu se školitelé s účastníky obvykle dále schází.

### Úskalí

- Riskování případné diskuze ohledně kvót, která nejsou smyslem a cílem těchto opatření.
- Vyloučení mužů z mezinárodního klubu žen Vattenfall může představovat nevýhodu. Nicméně během počátečních diskuzí bylo rozhodnuto, že je důležité ustavit platformu, kde se zaměstnankyně mohou sejít k diskusi, aniž by byly v minoritním postavení.

### Přínosy/výsledky

- Zvýšení počtu manažerek ve vedoucích pozicích.
- Profesionalizace procesu přijímání zaměstnanců – důkladnější specifikace požadavků na uchazeče, přijímací proces je více zaměřen na různorodost nabíraných kandidátů. To v dlouhodobém horizontu přispívá i ke změně firemní kultury.
- Vytvoření mezinárodního ženského klubu Vattenfall podporuje dlouhodobý cíl firmy, kterým je jednotná firemní kultura („One Vattenfall“). Díky tomu, že správní rada vytvoření klubu schválila a do jeho činnosti se zapojuje, je podpora této aktivity ze strany vrcholového managementu větší.
- Rovné příležitosti se díky existenci klubu (a především díky členkám samotným) staly ve firmě jedním z diskutovaných témat.
- Mentoringový program je prostorem pro diskusi o „měkkých“ otázkách jako například různorodost zaměstnanců, sladění profesního a rodinného života. Mentor z řad senior manažerů i mentorovaný z řad mladých manažerů mají možnost se navzájem lépe poznat i pochopit a předat si užitečné kontakty. Zkušenost mentoringu je obvykle vysoce ceněna oběma stranami.

# SONY

## SONY Europe

### - klíčové indikátory výkonnosti (KPI) v oblasti rovných příležitostí

#### Problém

Statistiky společnosti Sony ukazují, že firma zaměstnává v managementu méně žen nežli ostatní firmy v sektoru. Kromě toho byly zjištěny nízké objemy prodeje zákaznickým-ženám. Obě záležitosti byly posouzeny jako vzájemně související.

#### Řešení

V rámci evropské divize firmy vznikla pracovní skupina zabývající se genderovou problematikou. Skupina je složená z 12 členů různých firemních oddělení v poměru 6 žen a 6 mužů. Činnost skupiny se zaměřuje na zvýšení povědomí o genderové problematice a na prozkoumání vzájemných souvislostí mezi různorodostí zaměstnanců a dosahováním obchodních cílů firmy.

Skupina si v první fázi nechala vypracovat externí a interní analýzy. Interní analýza se opírala o výsledky zaměstnaneckých průzkumů, zpětnou vazbu členů pracovní skupiny a firemní genderovou analýzu (analyzováno bylo zastoupení žen a mužů podle oddělení, úrovně pozic a jednotlivých zemí).

Externí analýza obsahovala vyhodnocení prodejních statistik z genderového pohledu, monitoring aktivit konkurenčních firem v sektoru, monitoring obchodních trendů a trendů v chování zákazníků.

Na základě těchto analýz byly definovány klíčové indikátory výkonnosti (KPI, key performance indicators) pro jednotlivé pobočky a oddělení v oblastech jako například:

- nábor ženských zaměstnankyň
- identifikace a zviditelňování úspěšných manažerek
- revize interní politiky podpory rodičovství
- zvýšení poměru žen v oddělení prodeje
- posílení marketingu zaměřeného na ženy.

Progres je vždy půlročně vyhodnocován pracovní skupinou.

#### Úskalí

V souvislosti s realizací uvedených opatření je nutná obecná změna firemní kultury.

Společnost Sony s kulturou dlouhých pracovních hodin a převážně mužským japonským managementem potřebuje k této změně více času a specifickou interní komunikaci.

Místo realizace: Sony Europe  
Kontaktní údaje: Tina Holmes,  
tina.holmes@eu.sony.com  
Převzato od: CSR Europe

#### Přínosy/výsledky

- Nárůst povědomí o vzájemných souvislostech mezi různorodostí zaměstnanců a dosahováním obchodních cílů firmy ve sféře prodeje, marketingu či klient-ského servisu.
- Zavedena nová firemní politika pro podporu rodičovství založená na flexibilní pracovní době.
- Mírný nárůst počtu žen v manažerských funkcích.
- Produktové kampaně zaměřené na ženské zákaznice zaznamenaly úspěch.

## Vybrané zdroje k problematice společenské odpovědnosti firem (CSR)

**Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR, Business Leaders Forum 2004.**

Publikace objasňuje pojem **společenská odpovědnost firem**, shrnuje jeho historii a podává přehled o současných světových iniciativách v této oblasti. Podstatnou část publikace pak tvoří průzkum na téma CSR, který BLF realizovalo v listopadu 2003, a série deseti případových studií, které na jeho základě vznikly.  
Ke stažení na [www.blf.cz](http://www.blf.cz)

**Napříč společenskou odpovědností firem - [www.sof.cz](http://www.sof.cz).**

Stránka obsahuje informace o CSR, podrobný slovníček pojmů a případové studie z firem v ČR.

## Vybrané zdroje k problematice rovných příležitostí

**Podmínky pro sladování profesního a rodinného života, partnerství v rodině.**

**Český svaz žen 2003.**

Metodický materiál. Obsahuje detailní informace o možnostech uplatňování flexibilních forem práce z pohledu praxe i práva.

Ke stažení na [www.csz.cz](http://www.csz.cz)

**Výzkum potřeb personalistů v oblasti rozvoje rovných příležitostí žen a mužů.**

**Gender Studies 2006.**

Záběr výzkumu pokrýval řadu oblastí personálního řízení vzhledem k uplatňování rovných příležitostí. Obsahuje konkrétní doporučení.

Ke stažení na [www.rovneprilezitosti.cz](http://www.rovneprilezitosti.cz)

**Studie nákladů a zisků uplatňování rovných příležitostí.**

**Gender Studies 2006.**

Sborník textů obsahuje mimo jiné zahraniční studie, které prokazují, že uplatňování politik rovných příležitostí má vliv na ziskovost firem. Obsahuje rovněž případové studie českých firem, které byly ochotné podělit se o zkušenosti s rozjezdem programů na podporu rovných příležitostí.

**Proč a jak vypracovat plán rovnosti žen a mužů. Ministerstvo práce a sociálních věcí 2003.**

Průvodce přibližuje výhody rovnosti žen a mužů pro podniky i společnost a přináší konkrétní doporučení pro přípravu plánu rovnosti žen a mužů.

Dostupná ke stažení například na [www.rovneprilezitosti.cz](http://www.rovneprilezitosti.cz)

[www.rovneprilezitosti.cz](http://www.rovneprilezitosti.cz)

Informační server vytvořený a spravovaný Gender Studies v rámci projektu Půl na půl.

Obsahuje on-line právní poradenství - informace z provedených výzkumů - informace k problematice rovnosti příležitostí na trhu práce - statistiky - aktuální dění - příklady dobré praxe firem s rovnými příležitostmi.

## Použitá literatura:

KPMG International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting. KPMG 2005

Machovcová, K: Rovné příležitosti žen a mužů v řízení lidských zdrojů. Dokument projektu EQUAL Outplacement pro velké podniky, DVI 2006

Podmínky pro sladování profesního a rodinného života, partnerství v rodině. Český svaz žen 2002

Relativní postavení žen na trhu práce v České republice. Výzkum CERGE-EI pro Gender studies v rámci projektu Půl na půl - rovné příležitosti žen a mužů 2006

The business case for CSR. IMD 2003

Women in Leadership Position, practitioners report. CSR Europe 2006

A Roadmap for equality between women and men. Evropská komise 2006

Trnková, J: Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. Business Leaders Forum 2004

Ženy a muži v ČR datech. ČSÚ 2005

[www.genderstudies.cz](http://www.genderstudies.cz)

[www.rovneprilezitosti.cz](http://www.rovneprilezitosti.cz)

[www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

## Příspěvek Štěpána Jurajdy - použité zdroje:

Ashenfelter, O., and T. Hannan (1986) Sex Discrimination and Product Market Competition: The

Case of the Banking Industry. Quarterly Journal of Economics, 101, 149--173

Becker, G. S. (1971) The Economics of Discrimination. 2nd Edition. University of Chicago Press

Black, S. E., and P. E. Strahan (2001) The Division of Spills: Rent-Sharing and Discrimination in

a Regulated Industry. American Economic Review, 91(4), 814--831

Hellerstein, J. K., D. Neumark, and K. R. Troske (2002) Market Forces and Sex Discrimination.

Journal of Human Resources, 37(2), 896--914

## PROFIL BLF

BLF je sdružením mezinárodních a českých představitelů společností a firem, které usilují o dodržování etiky v podnikatelské praxi a hlásí se k myšlence odpovědnosti firem ke společnosti, ve které podnikají (společenská odpovědnost firem, anglicky Corporate Social Responsibility - CSR).

Mezi členské firmy BLF patří například ABB, American Express, O2, ČSOB, DHL, Komerční banka, McDonalds, Metrostav, PricewaterhouseCoopers, Skanska, Unilever a řada dalších, včetně malých a středních podniků.

### Hlavní aktivity:

- Organizace konferencí, seminářů a kulatých stolů k aktuálním tématům.
- Vlastní dlouhodobé projekty.
  - Rozvoj tématu společenské odpovědnosti firem (CSR) – publikace, semináře, online databáze příkladů CSR firem v ČR.
  - Stínování manažerů - program firemních stáží pro studenty posledních dvou ročníků vysokých škol.
  - Každoroční Cena zdraví a bezpečného životního prostředí je udělována společnosti nebo organizaci, která prokazuje nejlepší výsledky ve zlepšování životního prostředí na pracovišti či v místě (obci, regionu), kde působí.
- Partnerské projekty.

Od roku 2005 BLF působí jako partner v projektech financovaných ze strukturálních fondů Evropské unie. V těchto projektech poskytuje kontakty, konzultace a expertní činnost týkající se firemní společenské odpovědnosti.

Webový odkaz: [www.blf.cz](http://www.blf.cz)

Kontaktní údaje: [blf@blf.cz](mailto:blf@blf.cz)

## PROFIL GENDER STUDIES

Gender Studies, o.p.s. je nevládní neziskovou organizací, která slouží především jako informační, konzultační a vzdělávací centrum v otázkách vztahů mužů a žen a jejich postavení ve společnosti. Cílem organizace je shromažďovat, dále zpracovávat a rozšiřovat informace související s genderovou tematikou. Prostřednictvím specifických projektů GS aktivně ovlivňuje změny týkající se rovných příležitostí v různých oblastech, jako jsou například institucionální mechanismy, trh práce, politická participace žen, informační technologie apod.

GS také provozuje knihovnu obsahující množství publikací a materiálů k feminizmu, gender studies, právům žen a mužů atp.

Webová stránka: [www.genderstudies.cz](http://www.genderstudies.cz)

Kontaktní údaje: 224 91 56 66, [office@genderstudies.cz](mailto:office@genderstudies.cz)

## EU EQUAL

„Půl na půl - rovné příležitosti žen a mužů“ (Fifty - fifty)

„Půl na půl - rovné příležitosti žen a mužů“ je tříletým projektem (2005 - 2008), který je realizovaný v rámci programu EU EQUAL na národní i mezinárodní úrovni.

Iniciativa společenství EQUAL podporuje na celém území EU mezinárodní spolupráci při vývoji a prosazování nových nástrojů boje se všemi formami diskriminace a s nerovnostmi na trhu práce. Cílem Iniciativy je tedy vyvinout a prosadit nástroje na podporu příslušníků znevýhodněných skupin (dlouhodobě nezaměstnaných, nízkokvalifikovaných, absolventů škol, starších občanů, osob se zdravotním postižením, etnických menšin, žen, azylantů apod.), kteří se střetávají s diskriminací či nerovným zacházením buďto přímo v zaměstnání, nebo při hledání zaměstnání. Jedna z tematických oblastí Iniciativy Společenství EQUAL je zaměřena pouze na problematiku rovných příležitostí pro ženy a muže na trhu práce.

Právě v této oblasti Gender Studies, o.p.s. ve spolupráci s dalšími významnými partnery koordinuje dva projekty. Jeden z nich je zacílen na Jihomoravský, Královéhradecký a Liberecký kraj, druhý se zaměřuje na oblast hlavního města Prahy. Hlavním cílem je snižování nerovností mezi muži a ženami na trhu práce v ČR a rozvoj inovativních řešení této problematiky.

V rámci projektu probíhají informační, mediální, vzdělávací, výzkumné, poradenské a lobbyingové aktivity, které přinesou přímý prospěch ohroženým skupinám na trhu práce a také tvůrcům politik.

Projekt EU EQUAL „Půl na půl - rovné příležitosti žen a mužů“ je partnerským projektem na národní a mezinárodní úrovni:

### Národní partnerství

Gender Studies, o.p.s. | [www.genderstudies.cz](http://www.genderstudies.cz)

Asociace pro rovné příležitosti

Business Leaders Forum | [www.blf.cz](http://www.blf.cz)

Centrum pro ekonomický výzkum a doktorské studium UK  
[www.cerge-ei.cz](http://www.cerge-ei.cz)

Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů | [www.csrlz.cz](http://www.csrlz.cz)  
Českomoravská konfederace odborových svazů | [www.cmkos.cz](http://www.cmkos.cz)

Evropská kontaktní skupina v ČR | [www.eks.ecn.czo](http://www.eks.ecn.czo)

Knihovna Jiřího Mahena Brno | [www.kjm.cz](http://www.kjm.cz)

Krajská vědecká knihovna v Liberci | [www.kvkl.cz](http://www.kvkl.cz)

Most k životu, o.p.s. | [www.mostkzivotu.cz](http://www.mostkzivotu.cz)

Nezávislé sociálně ekonomické hnutí Brno | [zenskaprava.ecn.cz](http://zenskaprava.ecn.cz)

ProFem, o.p.s. | [www.profem.cz](http://www.profem.cz) (do 31. března 2006)

Síť mateřských center v ČR | [www.materska-centra.cz](http://www.materska-centra.cz)

Výzkumný ústav práce a sociálních věcí | [www.vupsv.cz](http://www.vupsv.cz)

### Mezinárodní partnerství

- **VEGA - Valuing Empowerment in Gender Attitudes**  
Španělsko - Plán rovnosti  
Rakousko - Rodičovská dovolená a kariéra  
Dánsko - VACUUM  
Česká republika - Půl na půl - rovné příležitosti žen a mužů
- **EWA - European Women's Advancement**  
Lotyšsko - Pracovní trh otevřený pro ženy  
Polsko - @lterEgo  
Česká republika - Půl na půl - rovné příležitosti žen a mužů

### Cílové skupiny projektu

#### A ohrožené cílové skupiny na trhu práce

- ženy 24 - 35 let (ženy - matky, ženy potencionální matky)
- ženy 50+
- muži - otcové
- muži na rodičovské dovolené

#### B skupiny, které svým postavením či postoji mohou ovlivňovat situaci na trhu práce

- zaměstnavatelé:  
HR management - personalisté, topmanagement
- zákonodárci
- úřady práce
- široká veřejnost
- krajské úřady
- specialisté z oblasti práva
- média

### Cíle projektu

- rovnost příležitostí žen a mužů na trhu práce a v rodinném životě
- snižování rozdílů mezi zaměstnáváním mužů a žen
- snižování genderové diskriminace na trhu práce
- zvyšování informovanosti o rovných příležitostech u ohrožených skupin na trhu práce i u osob v rozhodovacích pozicích

### Aktivity projektu

Jednotlivé cíle jsou naplňovány prostřednictvím propojených aktivit:

- výzkumných
- informačních
- právně-poradenských
- vzdělávacích - rozvoj zaměstnavatelů
- mediálních
- lobbyingových



## NÁKLADY A ZISKY ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ PRO ŽENY A MUŽE

(SBORNÍK TEXTŮ)

Publikace, kterou vydává Gender Studies, o.p.s., přináší odpovědi na otázky týkající se ekonomické náročnosti a ziskovosti programů na podporu rovných příležitostí pro ženy a muže ve firmách. Řada studií ukazuje, že dlouhodobé investice do rozvoje lidských zdrojů, programů pro slaďování osobního a profesního života a vzdělávání přinášejí zisky především ve formě kvalifikovaného a loajálního personálu, snižují náklady na nábor nových zaměstnanců a zaměstnankyň apod. Konkrétní údaje, případové studie a informace z právní oblasti najdete právě v této připravované publikaci.

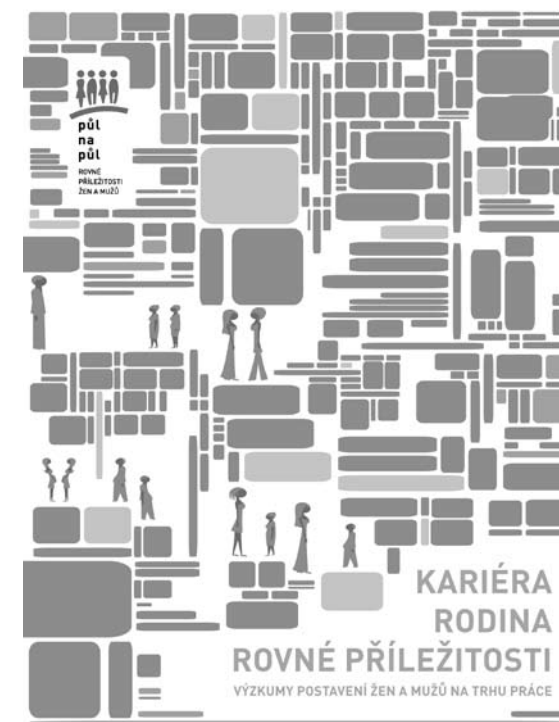
Více informací: [office@genderstudies.cz](mailto:office@genderstudies.cz)

## ZPRAVODAJ ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI DO FIREM

V červenci 2006 vyšlo speciální tištěné vydání zpravodaje Rovné příležitosti do firem. Zpravodaj vydává obecně prospěšná společnost Gender Studies v rámci projektu „Půl na půl – rovné příležitosti žen a mužů“. Zpravodaj je určen čtenářkám a čtenářům nejen z prostředí komerčních firem, ale i odborné veřejnosti zajímající se o rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce. Přináší informace využitelné v personalistice, rozvoji firemní kultury, managementu, styku s veřejností, filantropii a dalších oblastech. Ve zpravodaji se dozvíte, jak a proč rovné příležitosti žen a mužů uplatňovat, seznámíte se s dobrými zkušenostmi z České republiky i ze zahraničí a přečtete si rozhovory s osobnostmi, které rovné příležitosti ve své profesy praktikují. Mezi tyto osobnosti patří např. Neil Cockroft, Senior Vice President, Diversity&Talent Management, Citigroup. Nabídneme vám pět důvodů, proč má rovnost odměňování přidanou hodnotu a v článku „50+ do starého železa nepatří“ se zaměříme na velmi důležité téma - diskriminaci na základě věku. Nebude chybět ani anketa.

Pokud si přejete časopis objednat, pište na [alexandra.jachanova@genderstudies.cz](mailto:alexandra.jachanova@genderstudies.cz).

Archiv elektronických čísel naleznete na internetové stránce: <http://zpravodaj.feminismus.cz>.



## KARIÉRA | RODINA ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI:

VÝZKUMY POSTAVENÍ ŽEN A MUŽŮ NA TRHU PRÁCE

Na podzim 2006 vydává Gender Studies, o.p.s. publikaci shrnující výzkumy zaměřené na postavení žen a mužů na trhu práce v ČR. Tyto analýzy byly provedeny v rámci projektu EU EQUAL „Půl na půl – rovné příležitosti žen a mužů“ koordinovaném Gender Studies, o.p.s. Jednotlivé výzkumy se zaměřují na témata doposud málo zpracovaná, nebo dokonce vůbec nezmapovaná.

V publikaci naleznete tyto texty:

**Zaměstnání a péče o malé děti z perspektivy rodičů a zaměstnavatelů**

Věra Kuchařová, Sylva Ettlerová, Olga Nešporová, Kamila Svobodová – Výzkumný ústav práce a sociálních věcí

**Relativní postavení žen na trhu práce v České republice**

Štěpán Jurajda, Daniel Münich – Centrum pro ekonomický výzkum a doktorské studium UK

**Výzkum potřeb personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže**

Kateřina Machovcová – Gender Studies, o.p.s.